

# Anders toeleiden naar werk

De effectiviteit van het  
vindplaatsgericht werken bij  
de activering van moeilijk  
bereikbare werkzoekenden in  
Antwerpen

Greet Van Dooren & Ludo Struyven  
m.m.v. Liesbeth Van Parys



# **ANDERS TOELEIDEN NAAR WERK**

**De effectiviteit van het vindplaatsgericht werken bij de activering van moeilijk bereikbare werkzoekenden in Antwerpen**

**Greet Van Dooren & Ludo Struyven  
m.m.v. Liesbeth Van Parys**

**Projectleiding: Ludo Struyven**

Onderzoek in opdracht van de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding Antwerpen en de beleidsgroep Werkwinkels



*Gepubliceerd door*  
KATHOLIEKE UNIVERSITEIT LEUVEN  
HIVA - Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving  
Parkstraat 47 – bus 5300, BE 3000 Leuven  
[www.hiva.be](http://www.hiva.be)

D/2011/4718/4 – ISBN 9789088360251

OMSLAGONTWERP Altera

© 2011 HIVA-K.U.Leuven

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotocopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.  
No part of this book may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means, without permission in writing from the publisher.

## **INHOUD**

<b>Lijst van afkortingen</b>	<b>vii</b>
<b>Hoofdstuk 1/ Inleiding</b>	<b>1</b>
1. Probleemstelling	1
2. Onderzoeksvragen	2
3. Onderzoeksopzet en methodologie	2
3.1 Deskresearch: exploratieve fase	2
3.2 Kwalitatieve bevraging: organisatieverantwoordelijken, stakeholders en projectverantwoordelijken	3
3.4 Kwalitatieve bevraging: toeleidingsconsulenten	4
3.5 Kwalitatieve analyse van de doelgroep	5
3.6 Deskresearch: inventarisatie van buitenlandse initiatieven	6
3.7 Deskresearch: transversale integratie van bevindingen en formulering van adviezen voor de Antwerpse situatie	6
4. Toelichting bij de indeling van het rapport	7
<b>Hoofdstuk 2/ Vindplaatsgericht werken: een definitie</b>	<b>9</b>
<b>Hoofdstuk 3/ Het vindplaatsgerichte toeleidingslandschap in Antwerpen</b>	<b>13</b>
<b>Hoofdstuk 4/ Profiel van de doelgroep</b>	<b>23</b>
1. Kenmerken van de doelgroep	24
2. Redenen voor moeilijke bereikbaarheid	27

<b>Hoofdstuk 5/ Grootstedelijke vindplaatsen</b>	<b>33</b>
1. Typering van grootstedelijke vindplaatsen	33
1.1 Fysieke vindplaatsen	33
1.2 Huis aan huis acties	33
1.3 Activiteiten, evenementen en infosessies	34
1.4 Virtuele vindplaatsen	34
1.5 Netwerken en partnerschappen	34
2. Inventarisering van de Antwerpse vindplaatsen	35
3. Suggesties voor aanvulling en optimalisering van de gebruikte vindplaatsen in Antwerpen	36
<b>Hoofdstuk 6/ Profiel van de vindplaatsgericht toeleider</b>	<b>39</b>
1. De rol van een vindplaatsgericht toeleider	39
2. Kenmerken en attitudes van een vindplaatsgericht toeleider	43
3. De vindplaatsgericht toeleider voor allochtone doelgroepen	45
<b>Hoofdstuk 7/ Het vindplaatsgericht toeleidingsproces</b>	<b>47</b>
1. Identificeren en het zich eigen maken van vindplaatsen	47
2. Contactlegging en kennismaking	48
3. Randvoorwaarden	48
4. Activering	49
5. Warme overdracht	49
6. Opvolging	50
<b>Hoofdstuk 8/ Bereik en effectiviteit</b>	<b>51</b>
1. Bereik en effectiviteit	51
2. Aanbevelingen voor het meten van effectiviteit	59
<b>Hoofdstuk 9/ Knelpunten en aanbevelingen op regieniveau</b>	<b>61</b>
1. Knelpunten en struikelblokken	61
2. Aanbevelingen	64

---

2.1 Een integrale aanpak: instrumenten voor interbestuurlijk management	65
2.2 Een integrale aanpak: ketenmanagement	66
2.3 Partnerschappen binnen een grootstedelijke context	70
<b>Hoofdstuk 10 / Knelpunten en aanbevelingen op het uitvoerende niveau</b>	<b>75</b>

---

1. Knelpunten en struikelblokken	75
2. Aanbevelingen	76
2.1 Een effectief toeleidingsproces	77
2.2 Een integrale aanpak: integrale toeleiders	83
<b>Bijlagen</b>	<b>93</b>

---

Bijlage 1 / Praktijken uit het buitenland	95
Bijlage 2 / Employability Pathway	115
<b>Bibliografie</b>	<b>117</b>

---



---

## LIJST VAN AFKORTINGEN

ABVV	Algemeen Belgisch Vakverbond
Acb-er	Arbeidscompetentie begeleider
ACV	Algemeen Christelijk Vakverbond
ANTONE	Antwerps Toeleidingsnetwerk
BGDA	Brusselse Gewestelijke Dienst voor Arbeidsbemiddeling
CAW	Centrum voor Algemeen Welzijnswerk
CSP	City Strategy Program
CVS	ClïëntVolgSysteem
DODI	Drop out drop in
DWI	Dienst Werk en Inkomen
DWP	Department for Work and Pension
EER	Europese Economische Ruimte
FMV	Federatie van Marokkaanse Verenigingen
IC	Internationaal Comité
JAC	Jongeren Advies Centrum
JCC	Jongeren Competentiecentra
JOCO's	Jongerencoaches
JOJO	Jongeren voor jongeren
NEET	Not in Employment Education or Training
NGO	Niet-Gouvernementele Organisatie
OCMW	Openbaar Centrum voor Maatschappelijk Welzijn
POEM	Partners Outreach for Ethnic Minorities
Resoc	Regionaal Sociaaleconomisch Overlegcomité
RVA	Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening
SIP	Sociaal Investeringsprogramma
UTV	Unie van Turkse Verenigingen
VDAB	Vlaamse dienst voor arbeidsbemiddeling en beroepsopleiding
VESOC	Vlaams Economisch en Sociaal Overlegcomité
vzw	vereniging zonder winstoogmerk





# HOOFDSTUK 1

## INLEIDING

### 1. Probleemstelling

Deze evaluatie behandelt de effectiviteit van de methodiek van vindplaatsgericht werken en de partnerschappen die hiervoor werden opgezet om moeilijk bereikbare werkzoekenden naar de VDAB en de Werkwinkelpartners toe te leiden in de grootstedelijke context van Antwerpen. Op basis van kwalitatieve onderzoeksmethoden proberen we de externe toeleidingsacties in kaart te brengen met het oog op de formulering van verbetervoorstellen en aanbevelingen naar de toekomstige vormgeving van de toeleiding naar de Werkwinkel en de trajectwerking van VDAB.

Vindplaatsgericht werken kan tot het outreachend werken gerekend worden. Outreachend werken, wat zoveel betekent als 'het actief naar buiten treden', is een verzamelterm voor straathoekwerk, vindplaatsgericht werken, bemoeizorg, ... Het wordt gebruikt in verschillende sectoren zoals het maatschappelijk werk, welzijnswerk, het jeugdwerk, de geestelijke gezondheidszorg<sup>1</sup> en tegenwoordig ook in de arbeidsbemiddeling. In deze evaluatie bekijken we het gebruik van vindplaatsgericht werken in deze laatste context, arbeidsbemiddeling.

VDAB Antwerpen heeft een aantal experimenten en projecten lopen en organiseerde een aantal acties die de methodiek van het vindplaatsgericht werken toepassen voor toeleiding naar het aanbod van de VDAB en de Werkwinkels. We noemen dit verder *vindplaatsgerichte toeleiding*. De doelgroepen hiervoor zijn meestal moeilijk bereikbare jongeren en/of etnische minderheden. Onder de acties bestaat nogal wat variatie: de actie is erop gericht de achtergestelde werkzoekenden begrijpbaar te informeren, hen uit te nodigen voor een jobbeurs in de wijk, hen op de juiste manier in contact te brengen met de Werkwinkel, de Werkwinkel in contact te brengen met de doelgroep, enz. Het vindplaatsgericht werken kan dus verschillende vormen aannemen. De VDAB werkt voor een aantal van deze vindplaatsgerichte acties in formele partnerschappen. Een convenant, waarin bepaald wordt hoeveel doorverwijzingen er per jaar moeten gebeuren, werd afge-

---

<sup>1</sup> Waar men in Nederland spreekt van bemoeizorg.

sloten met Instant A, met de werktoeleider van de Russisch sprekende gemeenschap en met de activeringsconsulenten van de Turkse en Marokkaanse gemeenschap in het kader van het project Work Up. Verder zijn er een aantal informele partnerschappen en samenwerkingsverbanden en voert de VDAB een aantal acties uit met haar eigen consulenten en medewerkers. Naast de acties en partnerschappen voorziet VDAB een aantal initiatieven om vindplaatsgerichte toeleiding te ondersteunen. De VDAB organiseert een stuurgroep, de Stuurgroep Kansenmakers, voor overleg en het opzetten van toeleidingsacties. De nieuwsbrief en initiatieven van het Antwerps toeleidingsnetwerk ANTONE worden door de VDAB verzorgd en er is een toeleidingscoördinator actief.

## 2. Onderzoeksvragen

Het doel van dit evaluatieonderzoek kan viervoudig worden geformuleerd:

1. een beter inzicht verkrijgen in de doelgroep van moeilijk bereikbare werkzoekenden via een kwalitatieve analyse van het profiel van de doelgroep en de redenen voor de moeilijke bereikbaarheid;
2. het beoordelen van de effectiviteit van vindplaatsgericht werken in het grootstedelijke activeringsbeleid via een procesevaluatie van de voorbije en lopende initiatieven in Antwerpen;
3. het identificeren en beschrijven van een aantal inspirerende projecten met een vindplaatsgerichte component uit het buitenland;
4. het formuleren van een advies omtrent de meerwaarde van grootstedelijke vindplaatsen als toeleidingskanalen, het competentieprofiel van de toeleider en de vormgeving van de regie in dit verband.

## 3. Onderzoeksopzet en methodologie

### 3.1 Deskresearch: exploratieve fase

In de eerste, verkennende fase van dit onderzoek wordt er aan deskresearch gedaan. Met deze benadering beogen we volgende output:

- een inventarisatie van methoden van vindplaatsgericht werken in verschillende sectoren in binnen en buitenland;
- een analysekader en eerste typering van deze methoden en acties op basis van de verschillende vormen van vindplaatsgericht werken, de doelgroep, de gediagnosticeerde problemen die aan de basis liggen van het moeilijke bereik, de benaderingswijze, de aard en de organisatie van het partnerschap;
- een inventarisatie van mogelijke effecten van toeleidingsacties alsook van de beschikbare gegevens over deze effecten;
- een eerste inventarisatie van te bevragen topics in de volgende fasen van het evaluatieonderzoek.

Methodisch maken we gebruik van zowel schriftelijke als mondelinge bronnen. Voor de schriftelijke bronnen gaat het om:

- beleidsplannen;
- beleidsrapporteringen in het kader van de opvolging van de toelidingsacties;
- bevindingen uit het evaluatieonderzoek naar het experiment 'non-respons jongeren' in Antwerpen (en in tweede instantie van de andere steden);
- beleids- en onderzoeksrapporten over vroegere acties (o.m. Adventure@work; het onderzoek naar de startbanen in het kader van het grootstedenbeleid; het onderzoek over hardnekkige jeugdwerkloosheid voor de Koning Boudewijnstichting);
- beleids- en onderzoeksrapporten over lopende acties in andere steden in Vlaanderen (o.m. Gent);
- beleids- en onderzoeksrapporten over buitenlandse benaderingen van outreachend werken in het activeringsbeleid.

Naast de schriftelijke bronnen maken we in deze fase ook reeds gebruik van mondelinge bronnen via contacten (telefonisch, email) met enkele sleutelfiguren bij VDAB-Antwerpen, VDAB-Centrale Diensten, stad Antwerpen, Institute for Employment Studies en/of Department for Work and Pensions (Groot-Brittannië), de Raad voor Werk en Inkomen (Nederland).

### **3.2 Kwalitatieve bevraging: organisatieverantwoordelijken, stakeholders en projectverantwoordelijken**

Een tweede, complementair design bestaat uit een kwalitatieve survey bij organisatieverantwoordelijken, stakeholders en projectverantwoordelijken. Dit is functioneel voor het beantwoorden van de vraag naar het profiel van de doelgroep, de redenen voor moeilijke bereikbaarheid, de vormgeving van opgezette toelidingsacties, de regie en de partnerschappen, de beoogde effecten.

Hiertoe is voorafgaandelijk via deskresearch een analyse uitgevoerd van opgezette acties en beschikbare monitoring- en evaluatiegegevens. In de bevraging komen volgende topics aan bod:

- de doelgroep en het bereik van de acties;
- de aard van de vindplaatsen en acties;
- de inzet van de vindplaatswerkers en het competentieprofiel;
- de benaderingswijze bij de toeliding;
- het al dan niet betrekken van de omgeving van de werkzoekende;
- de aard, organisatie, domeinen van partners en netwerken;
- de afspraken over doorverwijzing, informatieoverdracht en 'warme overdracht';
- het dienstenaanbod van de Werkwinkelpartners;
- de afstemming met andere beleidsdomeinen;

- de coördinatie en regie;
- de mogelijke effecten van vindplaatsgericht werken;
- ‘lessen’ en bijsturingen van de initiatieven.

De focus voor deze interviews is het (strategische) mesoperspectief. De bevraging is semi-gestructureerd en is face-to-face uitgevoerd. In principe gaat het om bilaterale interviews (één interview per organisatie of organisatie-unit). Er is gestreefd naar een goede spreiding over geïnterviewden bij VDAB, derden, buurt- en wijkwerkingen, verenigingen actief betrokken bij de toeleiding van moeilijk bereikbaren. De selectie van te interviewen actoren is gebeurd in overleg met de opdrachtgever. De interviews zijn afgenomen bij volgende personen:

- Anja Boonen – Coördinator team werk, De8 vzw;
- Annelies Vandaele – Coördinator Arbeidsbemiddeling, VDAB Antwerpen;
- Annemie Bruyninckx – Expert-coach AMB Antwerpen, VDAB Antwerpen;
- Filip Balthau – Coördinator JES vzw, JongerenCompetentiecentrum (JCC) De Branderij;
- Grazziela Tassinari – Netwerkcoördinator jongerencoaching, Stad Antwerpen;
- Hilda Eestermans – Expert-coach BDV/traject, VDAB Antwerpen;
- Line Van Hemel – toeleidingscoördinator, VDAB Antwerpen;
- Ron Marechal – Projectbeheerder ANTONE, VDAB Antwerpen;
- Vanessa Stinis – Deskundige minderheden, verantwoordelijke voor het project ‘Toeleiders in de diversiteit’ Halle, Provincie Vlaams-Brabant – Dienst diversiteit en gelijke kansen.

### 3.4 Kwalitatieve bevraging: toeleidingsconsulenten

Een derde, aanvullende methode richt zich tot de consulenten op het terrein betrokken in de geselecteerde toeleidingsacties: velcrocoaches, activeringsconsulenten, arbeidscompetentiebegeleiders en andere vindplaatswerkers uit het ruimer geïdentificeerde toeleidingsnetwerk zoals het jeugdinterventieteam en de buurtregisseur. De focus ligt op de acties die momenteel lopen.

Inhoudelijk gaat de bevraging over de topics die ook in het interview met de verantwoordelijken aan bod komen, maar nu vanuit het microperspectief. Onderwerpen die in deze interviews werden aangehaald zijn:

- de doelgroep;
- de vindplaatsen;
- de functie als vindplaatswerker;
- de benaderingswijze bij de toeleiding;
- de omgeving van de werkzoekende;
- de partners en het eigen netwerk;
- de doorverwijzing en ‘warme overdracht’;
- het dienstenaanbod van Werkwinkelpartners;
- de aansturing;

- de effecten van vindplaatsgericht werken;
- ‘lessen’ en bijsturingen van de initiatieven.

De bevraging is semi-gestructureerd en is face-to-face afgenomen. De selectie van te interviewen actoren is gebeurd in overleg met de opdrachtgever. Bovendien baseren we ons op ‘theoretical sampling’, een werkwijze die uiteindelijk moet leiden tot een gegronde theorie die het onderzochte sociale fenomeen uitvoerig verklaart. Het verzamelen van materiaal wordt beëindigd wanneer er ‘theoretische saturatie’ optreedt, dus wanneer een verdere dataverzameling en -analyse geen substantiële verandering meer aanbrengt in de ontwikkelde theorie. De interviews zijn afgenomen bij volgende personen:

- Fatih Ari – Stafmedewerker, Unie van Turkse Verenigingen (UTV);
- Pavel Radjuk – werktoeleider, Platform Russisch sprekenden Solidariteit, Internationaal Comité (IC);
- Piet Heylen – Buurtregisseur Berchem;
- Vanessa de Belder – Jeugd Interventie Team Berchem (voorheen Doelgroep-regie).

Na de formulering van tussentijdse bevindingen is een focusgroep met vindplaatsgericht werkers georganiseerd om de bevindingen af te toetsen en waar nodig aan te vullen of aan te scherpen. Er waren zeventien vindplaatsgericht werkers aanwezig uit diverse organisaties: velcrocoaches van Labor-x (Instant A), arbeidscompetentiebegeleiders en projectverantwoordelijken van ‘JES vzw’, Jongerencoaches van ‘de8 vzw’, de activeringsconsulent van de ‘Unie van Turkse Verenigingen’, de werktoeleider ‘Platform Russisch sprekenden Solidariteit – IC’, de coördinator straathoekwerk ‘CAW Metropool vzw’, de netwerkcoördinator ‘Jongerencoaching van de Stad Antwerpen’, leden van ‘Team Arbeid van Samenlevingsopbouw’, leden van het ‘Jeugd Interventie Team’.

### 3.5 Kwalitatieve analyse van de doelgroep

Een vierde aanvullende onderzoeksopzet heeft tot doel het profiel van de doelgroep, de ‘moeilijk bereikbaren’, beknopt te schetsen. Drie verschillende bronnen moeten ons een inzicht verschaffen in het profiel van de werkzoekenden en de redenen voor moeilijke bereikbaarheid:

- de kwalitatieve bevraging van actoren (verantwoordelijken en consulenten) in beide voorgaande onderzoeksopzetten;
- een kwalitatieve bevraging van een aantal moeilijk bereikbare jongeren die al dan niet deelnemen aan het experiment ‘non respons’;

- de resultaten van onderzoek naar moeilijk bemiddelbaren en ‘non respons’ jongeren uitgevoerd aan het HIVA:
  - Van Parys L. & Struyven L. (2010), ‘Ongepaste vraag of ongepast aanbod?’ Eindrapport evaluatieonderzoek ‘experimenten moeilijk bereikbaren in het kader van het Jeugdwerkplan’, HIVA-K.U.Leuven, Leuven;
  - Struyven L., Heylen V. & Van Hemel L. (2010), ‘De (nog) niet bemiddelbaren: een verloren groep op de Antwerpse arbeidsmarkt?’, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.

In het kader van het onderzoek naar de experimenten non-respons hebben de velcrocoaches een aantal contactgegevens van jongeren die ook voor hen moeilijk bereikbaar bleven ter beschikking gesteld. Op basis van deze gegevens zijn uiteindelijk vier semi-gestructureerde face-to-face diepte-interviews afgenomen. Twee van deze jongeren participeren aan de experimenten non-respons maar zijn moeilijk bereikbaar voor de velcrocoaches. Twee van hen bleven ook voor dit experiment niet bereikbaar.

### 3.6 Deskresearch: inventarisatie van buitenlandse initiatieven

Het doel van dit onderzoeksopzet is het identificeren van een aantal projecten met vindplaatsgerichte component uit het buitenland, die plaats vinden in een grootstedelijke context, en die ‘best practices’ en inspiratie kunnen opleveren voor de Antwerpse context. Hiervoor zijn we vertrokken van een rondvraag via mail en een aantal telefonische contacten bij een internationaal netwerk van contactpersonen. Dit heeft ons een aantal *leads* opgeleverd voor projecten uit de Verenigde Staten, Australië, Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Frankrijk en Nederland. We hebben die projecten geselecteerd die gerelateerd zijn aan activering van werkzoekenden of inactieven en een outreachende component hebben, twaalf om precies te zijn. Van al deze projecten is een projectfiche opgesteld met een korte beschrijving van het project, de uitvoerder, de doelgroep, de locatie, de periode waarover het project loopt of gelopen heeft, een beschrijving van de outreach initiatieven en in evaluaties geïdentificeerde voorwaarden voor succes, mits beschikbaarheid. Deze projectfiches zijn terug te vinden in bijlage 1. In een laatste fase zijn in samenspraak met de opdrachtgever twee projecten uitgekozen voor verdere uitdieping: het City Strategies Program in het Verenigd Koninkrijk en het Sociaal Investeringsprogramma in Nederland. Aan het Sociaal Investeringsprogramma hebben we een werkbezoek gebracht waarbij we gesprekken hadden met de projectcoördinator en enkele bewonersadviseurs.

### 3.7 Deskresearch: transversale integratie van bevindingen en formulering van adviezen voor de Antwerpse situatie

In een laatste stap zijn de bevindingen uit de voorgaande onderzoeksopzetten en fasen gesynthetiseerd, en aanbevelingen voor beleid en praktijk uitgewerkt. De

aanbevelingen zijn in eerste instantie geformuleerd voor de betrokken VDAB en beleidsgroep Werkwinkels, en vervolgens ook voor andere stakeholders (sociale partners, stad, en actoren op het terrein).

Belangrijk in deze afsluitende fase is de *transversale interpretatie* van de onderzoeksbevindingen uit de andere fasen. We hebben rekening gehouden met de volgende horizontale aandachtspunten:

- succesfactoren voor de toeleidingsmethoden;
- meerwaarde van de vindplaatsgerichte aanpak en differentiatie naar doelgroep, methode, partnerschap;
- competentieprofiel van de toeleider als vindplaatswerker;
- vormgeving van het regisseurschap.

#### 4. Toelichting bij de indeling van het rapport

We beginnen het rapport met een definitie voor het vindplaatsgericht werken en het vindplaatsgericht toeleiden in hoofdstuk 2. In hoofdstuk 3 schetsen we het vindplaatsgerichte toeleidingslandschap in Antwerpen aan de hand van een overzicht van de spelers en initiatieven. We plaatsen de door de VDAB ondernomen initiatieven in de in hoofdstuk 1 geformuleerde definitie. In hoofdstuk 4 richten we onze aandacht op de doelgroep, de moeilijk bereikbare werkzoekenden. We bespreken de kenmerken van de doelgroep en redenen voor moeilijke bereikbaarheid. In hoofdstuk 5 geven we een overzicht van mogelijke en gebruikte vindplaatsen in Antwerpen. We doen een aantal suggesties om de gebruikte vindplaatsen aan te vullen. Het profiel van de vindplaatsgericht toeleider wordt behandeld in hoofdstuk 6. We bespreken zijn rol, kenmerken en attitudes. We besteden extra aandacht aan het profiel van de vindplaatsgericht toeleider voor allochtone doelgroepen. In hoofdstuk 7 bespreken we de methodiek van het vindplaatsgericht toeleiden, de verschillende toeleidingsfasen. Het bereik en de effectiviteit van de vindplaatsgerichte initiatieven in Antwerpen worden besproken in hoofdstuk 8 alsook een aantal aanbevelingen naar het meten van effectiviteit toe. In hoofdstuk 9 duiden we knelpunten en struikelblokken aan voor vindplaatsgerichte toeleiding op regie. We formuleren een aantal aanbevelingen om deze knelpunten uit de weg te ruimen. Tenslotte doen we hetzelfde voor het uitvoerende niveau in hoofdstuk 10. We identificeren knelpunten en struikelblokken waarna we aanbevelingen doen om deze te overkomen.





## HOOFDSTUK 2

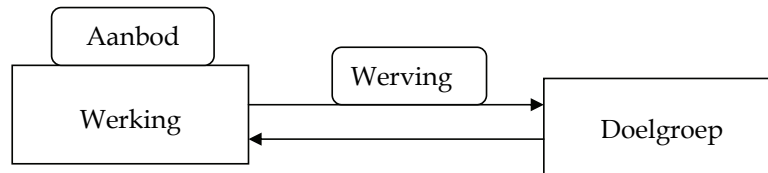
### VINDPLAATSGERICHT WERKEN: EEN DEFINITIE

Het vindplaatsgericht werken kan gerekend worden tot het outreachend werken. De Nederlandse Thesaurus Zorg en Welzijn<sup>2</sup> definieert outreachend en vindplaatsgericht werken als volgt: 'als beroepsbeoefenaar actief naar buiten treden om contact te leggen met potentiële cliënten'. In de aanvankelijke VESOC-nota (VESOC, 2005, p. 3) over het '13 steden- en gemeentenplan' voor de langdurig werkloze jongeren klinkt dit heel gevat als 'tijdelijk overschakelen van bureauwerk naar veldwerk'. Volgens Dewaele (2009, p. 14) is 'outreachend werken de verzamelterm van welzijnsactiviteiten waarbij de werker de *veiligheid* van de eigen organisatie verlaat, zich begeeft in de leefwereld van de doelgroep en zich moet aanpassen aan diens regels'. Outreachend werken staat hiermee haaks op het ontmoetingsmodel waarbij de cliënt zich moet aanpassen aan de organisatie. Volgens Van Doorn et al. (2008, p. 21) is 'outreachend werken het actief naar buiten treden, op een proactieve manier contact leggen met mensen die wellicht hulp behoeven maar die zelf niet om hulp vragen of geen (adequate) hulp krijgen'. Het proactieve aspect impliceert dat men zich ergens tussen het vrijwillige en onvrijwillige, tussen drang en dwang, bevindt.

De vindplaatsgerichte methodiek wordt in verschillende sectoren (maatschappelijk werk, welzijnswerk, het jeugdwerk, de geestelijke gezondheidszorg arbeidsbemiddeling) gebruikt omwille van de moeilijke bereikbaarheid en toeleidbaarheid van sommige groepen. Het heeft tot doel deze groepen te vinden en ze te werven, toe te leiden naar dienstverlening. De toeleidingsproblematiek bij werkzoekenden is op zich niet nieuw. Eind jaren 1990, in een periode van opgaande economische conjunctuur, werd het toeleidingsprobleem gedefinieerd in termen van het al dan niet komen opdagen op een uitnodiging van de VDAB en het vinden van voldoende geïnteresseerden voor het ruime veld van opleidings-, begeleidings- en werkervaringsinitiatieven (Cortebecq et al., 2000). Aldus gedefinieerd ligt de klemtoon eenzijdig bij het bestaande dienstenaanbod en de rol van extra wervingsacties hiervoor. Dewaele (2009) ziet echter meerdere doelstelling voor het outreachend werken. Langs de ene kant cliënten die men nog niet bereikt heeft naar de eigen werking toe leiden, cliënten de drempel van de eigen organi-

<sup>2</sup> [Http://www.thesauruszorgenwelzijn.nl/vindplaatsgerichtwerken.htm](http://www.thesauruszorgenwelzijn.nl/vindplaatsgerichtwerken.htm).

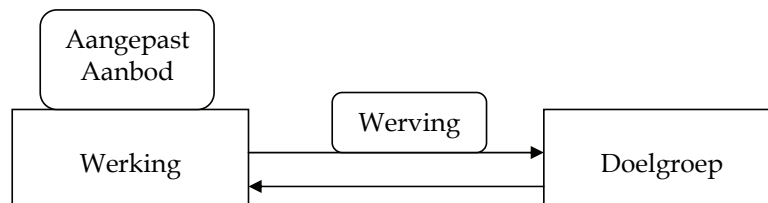
satie doen overschrijden. En langs de andere kant ook het aanbod van de organisatie binnenbrengen in de leefwereld van de cliënten en het aanbod aanpassen aan de cliënten. Een aangepast aanbod wordt dan ontwikkeld op basis van contacten met de doelgroep. Vindplaatsgericht werken wil inspelen op een dubbele problematiek: het probleem van moeilijke bereikbaarheid van de doelgroep en het probleem van een onaangepast aanbod (Dogan et al., 2000; Castermans, 2004). Men kan deze doelstellingen terugvinden in de volgende vier vormen van vindplaatsgericht werken gebaseerd op type en locatie van het aanbod (Castermans, 2004; Dewaele, 2009):



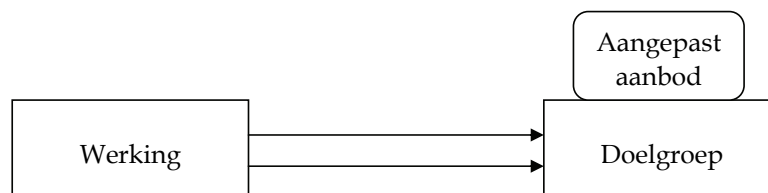
**Figuur 2.1** Vindplaatsgericht werken type 1: Een aanbodwerkwijze met actieve en offensieve wervingsacties



**Figuur 2.2** Vindplaatsgericht werken type 2: Een aanbodwerkwijze in het milieu van de doelgroep



**Figuur 2.3** Vindplaatsgericht werken type 3: Een aanbod ontwikkeld op basis van contacten met de doelgroep dat plaatsvindt in de eigen werking



**Figuur 2.4** Vindplaatsgericht werken type 4: Een aanbod ontwikkeld op basis van contacten met de doelgroep dat plaatsvindt in het eigen milieu van de doelgroep

Dewson et al. (2006) onderscheiden eveneens vier types van outreachend werken, maar dan eenzijdig gebaseerd op de locatie van het aanbod:

1. *het satelliet model*: informatie verstrekken en diensten aanbieden op een vaste locatie binnen een gemeenschap of wijk, een *'one-stop-shop'* buiten de bedrijfsgebouwen van de publieke arbeidsbemiddelaar;
2. *het peripatisch model*: informatie verstrekken en diensten aanbieden op een vaste locatie, vanuit de gebouwen van andere organisaties;
3. *het detached outreach model*: informatie verstrekken en diensten aanbieden op plaatsen waar de doelgroep komt;
4. *het domicilie model*: informatie verstrekken en diensten aanbieden bij de doelgroep thuis.

Meadows (2008) benadrukt twee dimensies van outreach: het lokale en de doelgroep. Volgens haar moet er een engagement zijn in de lokale gemeenschap, een samenwerking met lokale organisaties en werkgevers. Ten tweede moet er in contact getreden worden met de individuele potentiële cliënten uit de lokale gemeenschap. De voorwaarden hiervoor zijn lokale dienstverlening en *'ownership'*. De dienstverlening kan best gebeuren in de wijken waar de doelgroep zich bevindt, binnen hun gemeenschap. Verder moet de gemeenschap, en daarmee ook de cliënten, zich eigenaar voelen van de dienstverlening. Samenwerking met lokale organisaties en gemeenschapscentra kunnen hiertoe bijdragen. Een aanbod dat aangepast is aan de noden van de cliënten kan ook aan de *'ownerships'*-voorwaarde gekoppeld worden. Meadows beschrijft hiermee het vierde type van vindplaatsgericht werken zoals gedefinieerd door Castermans (2004) en Dewaele (2009): een aanbod ontwikkeld op basis van contacten met de doelgroep dat plaatsvindt in het eigen milieu van de doelgroep.

Voor dit rapport zullen we de onderverdeling van het vindplaatsgericht werken in vier types van Castermans (2004) en Dewaele (2009) hanteren. We delen het vindplaatsgericht werken dan in, in vier types op basis van het aanbod en de locatie van het aanbod. In de aanboddimensie onderscheiden we het standaard en aangepast aanbod. In de locatiedimensie onderscheiden we de eigen werking en het milieu van de doelgroep. We verduidelijken dit met een aantal voorbeelden die de lezer terugvindt in onderstaande tabel.

**Tabel 2.1** Types vindplaatsgericht werken

	Eigen werking	Milieu van de doelgroep
Standaard aanbod	Type 1 infosessie	Type 2 huis-aan-huis actie om aanbod bekend te maken
Aangepast aanbod	Type 3 specifieke opvang in de Werkwinkel, specifiek opgezette info- en oriëntatiesessie	Type 4 ondersteuning, begeleiding, opvolging op de vindplaats

Met standaard aanbod doelen we op het bestaande, standaard VDAB aanbod. Het aangepast aanbod is een aanbod dat aangepast is aan een specifieke doelgroep. Deze aanpassing kan gebeuren op basis van contacten en overleg met de doelgroep zelf, of op basis van de expertise van toeleiders die noden en wensen van de doelgroep signaleren. Met de eigen werking bedoelen we de VDAB werking: de Werkwinkel, competentie- en opleidingscentra, ... Met het milieu van de doelgroep bedoelen we de plaatsen waar de doelgroep komt in haar dagelijkse bezigheden en vrijetijdsbesteding: de schoolpoort, pleintjes en parken, gebedsplaatsen, vzw cafés, ... We rekenen de organisaties en initiatieven in de lokale gemeenschap ook tot het milieu van de doelgroep. De doelgroep spendeert immers ook tijd op activiteiten van jeugdhuizen, vrouwenverenigingen, gebedsverenigingen, ... Berenschot et al. (2008) beschrijven het als 'de leefwereld als spreekkamer'.

In dit rapport zullen we niet meer spreken in termen van vindplaatsgericht werken en vindplaatsgericht werkers maar van *vindplaatsgerichte toeleiding* en *vindplaatsgerichte toeleiders*. Het vindplaatsgericht werken heeft in de Antwerpse context het doel van toeleiding naar de Werkwinkel, trajectbegeleiding, opleiding en uiteindelijk tewerkstelling. Bij de VDAB spreekt men dan ook in termen van toeleiding en toeleiders. Door het vindplaatsgerichte toe te voegen willen we deze terminologie meer preciseren.

---

## **HOOFDSTUK 3**

### **HET VINDPLAATSGERICHTE**

### **TOELEIDINGSLANDSCHAP IN ANTWERPEN**

Nu we weten wat het vindplaatsgericht werken in theorie inhoudt willen we de praktijk nader bekijken. In dit hoofdstuk zullen we het Antwerpse vindplaatsgerichte toeleidingslandschap schetsen. In Antwerpen zijn er zeer veel organisaties die toeleidingsactiviteiten naar tewerkstelling ondernemen en dit vanuit verschillende beleidsdomeinen. Een duidelijk overzicht van deze organisaties en hun aanbod ontbreekt. Op de studiedag Kansenmakers in 2009 en de focusgroep die we voor dit onderzoek organiseerden bleek dat de vindplaatsgerichte toeleiders elkaar, de werking en het aanbod van hun organisaties niet of niet genoeg kennen. Om enigszins aan deze opmerkelijke vaststelling tegemoet te komen willen we een overzicht bieden van de beleidsdomeinen en de belangrijkste spelers betrokken bij het vindplaatsgericht toeleiden naar tewerkstelling en de initiatieven en activiteiten die zij opzetten. We vangen het hoofdstuk aan met de vindplaatsgerichte toeleiding vanuit het beleidsdomein werk, meerbepaald de initiatieven en inspanningen van de VDAB. Daarna zoomen we uit naar andere beleidsdomeinen en het bredere toeleidingsnetwerk.

De VDAB doet binnen haar eigen werking heel wat inspanningen in verband met toeleiding naar tewerkstelling. Allereerst is er de Werkwinkel die als loket voor toeleiding naar opleiding en tewerkstelling fungeert. Van 2006 tot 2008 had Antwerpen ook een jongerenwerkwinkel, ¡ANTWERK!. Om toeleiding naar werk en de Werkwinkel te verzorgen ondernam VDAB een aantal eigen vindplaatsgerichte toeleidingsacties. Eén van de eerste was de samplingactie 'VDAB komt naar je toe', eind 2007. Via een deur-aan-deur actie werd de VDAB en zijn aanbod bekend gemaakt in wijken met een hoge concentratie van werklozen. De werklozen werden ook uitgenodigd op een jobbeurs die georganiseerd werd in de wijk. Verder ondernam de VDAB vindplaatsgerichte acties zoals het verstrekken van info en het uitdelen van flyers op beurzen, evenementen en op infosessies voor nieuwe bewoners van het district Antwerpen.

De VDAB werkt voor toeleiding samen met een aantal organisaties op basis van formele partnerschappen, ad hoc samenwerkingen voor projecten en een formeel overlegforum: de stuurgroep Kansenmakers.

De VDAB sloot convenanten af voor formele partnerschappen met de volgende organisaties: Instant A, de Unie van Turkse Verenigingen (UTV), de Federatie van Marokkaanse Verenigingen (FMV) en via het Internationaal Comité (IC) met het platform Russisch Sprekenden Solidariteit. Het doel van deze partnerschappen is jaarlijks 75 toeleidingen naar de Werkwinkel, VDAB-inwerking, werk en/of opleiding of ondersteuning van werkzoekenden in trajectbegeleiding (co-begeleiding). De partners kunnen inzagerecht in het CVS<sup>3</sup>-dossier van de cliënt aanvragen en hierin elke stap van de begeleidings- en ondersteuningsactiviteiten die ze met de cliënt ondernemen registreren. De toeleidingscoördinator van de VDAB zit maandelijks samen met de toeleiders voor overleg en aansturing. Met Instant A, een sociaal uitzendkantoor voor jongeren van 16 tot 30 jaar, loopt er een experiment om 'non-respons jongeren' te bereiken via velcrocoaches die vindplaatsgericht werken. Deze velcrocoaches werken vindplaatsgericht door zich op pleintjes, rond de moskee, in vzw cafés en dergelijke te begeven maar ook door een netwerk voor toeleiding uit te bouwen met spilfiguren in de wijk en organisaties die met de doelgroep in aanraking komen. Met de allochtonenfederaties FMV en UTV is er een partnerschap in het kader van het project 'Work Up' van het Minderhedenforum.<sup>4</sup> FMV en UTV schakelen beide een activeringsconsulent in om niet-zelfredzame allochtone werkzoekenden te informeren, te ondersteunen en toe te leiden naar de Werkwinkel en VDAB-trajectwerking. De vindplaatsen die deze consulenten gebruiken zijn de verenigingen, winkels, evenementen, scholen, cafés, sportclubs, vzw's, enz. Momenteel wordt er geëxperimenteerd met een spreekuur voor de activeringsconsulenten in de Werkwinkel. Met het IC en daarbinnen het platform Russisch Sprekenden Solidariteit, is er een formeel partnerschap voor toeleiding van niet-zelfredzame Russisch sprekende werkzoekenden. Hiervoor wordt een werktoeleider ingeschakeld. Deze gebruikt vindplaatsen zoals winkels, evenementen, websites, verenigingen, vzw's en andere. Recent is de opdracht van de werktoeleider uitgebreid met de bemiddeling van zijn doelgroep. Sinds september 2010 is er ook een formeel partnerschap tussen VDAB Antwerpen en Werkvorm vzw voor de toeleiding en remediëring van jobobstakels van sociale huurders die tot een kansengroep behoren en de toeleiding van moeilijk bereikbare jongeren<sup>5</sup> binnen het project Inclusief. Het doel is om jaarlijks honderd sociale huurders toe te leiden naar een opleiding, werkervaring, werk en de trajectbegeleiding in de Werkwinkels. Daarbovenop dienen positieve stappen gezet te zijn om minstens één jobobstakel te remediëren. Voor de jongeren is de doelstelling jaarlijks honderd jongeren toe te leiden naar een bemiddelings- of begeleidingsgesprek met een VDAB-consulent in de Werkwinkels. Binnen dit project zal er vindplaatsgericht gewerkt worden.

<sup>3</sup> Het cliëntvolgsysteem van de VDAB.

<sup>4</sup> [http://www.minderhedenforum.be/documents/werk\\_acties.pdf](http://www.minderhedenforum.be/documents/werk_acties.pdf).

<sup>5</sup> Aangezien dit partnerschap pas is opgestart bij de finalisering van dit rapport werd het niet meegenomen in de kwalitatieve bevragingen en focusgroep. Er zal geen uitgebreide informatie over opgenomen worden.

Naast formele partnerschappen wordt er ook ad hoc samengewerkt voor projecten. Het initiatief hiervoor kan vanuit VDAB hoek komen maar komt ook vaak vanuit andere organisaties. De toeleidingscoördinator krijgt vanuit verschillende organisaties regelmatig de vraag voor samenwerking of ondersteuning voor activiteiten. Voorbeelden van activiteiten die vanuit dit soort samenwerking resulteren zijn een jobbeurs voor jongeren in samenwerking met Habbekrats. Op de Ramadanmarkt en een vrouwenbeurs werd op vraag van de Marokkaanse gemeenschap info gegeven en werden flyers uitgedeeld door VDAB medewerkers. Met de Jongeren Competentiecentra (JCC's) wordt intensief samengewerkt. De JCC's schakelen arbeidscompetentiebegeleiders, acb-ers, in die vanuit een vrijetijdswerking met jongeren werken aan hun competenties. Om een goede samenwerking met de Werkwinkels te bevorderen zijn werkwinkelconsulenten en acb-ers een dag bij elkaar op bezoek gegaan om elkaars werking te leren kennen. In JCC de Branderij in Borgerhout zal in de toekomst een WIS-computer geplaatst worden.

Al deze vindplaatsgerichte initiatieven – voorbije, huidige en toekomstige – kunnen we indelen in de vier types van vindplaatsgericht werken die we in het vorige hoofdstuk aanbrachten. In de onderstaande tabel vindt de lezer deze indeling terug.

**Tabel 3.1** Typering vindplaatsgericht werken in Antwerpen

	Eigen werking	Milieu van de doelgroep/ de vindplaats
Bestaand aanbod	Type 1	Type 2 'VDAB komt naar je toe'; aanwezigheid op jobbeurzen, vrouwenbeurs, op de Ramadanmarkt en op infosessies voor nieuwe bewoners van het district Antwerpen; een WIS-computer in JCC de Branderij
Aangepast aanbod	Type 3 Activeringsconsulent van de allochtonenfederaties die spreekuur heeft in de Werkwinkel; De Jongerenwerkwinkel	Type 4 Werking van de velcrocoaches (Instant A), de activeringsconsulenten (FMV en UTV), de werkwinkelconsulent (IC).

Ter ondersteuning van deze en andere toeleidingsinitiatieven voorziet de VDAB een aantal zaken zoals een toeleidingscoördinator, het Antwerpse toeleidingsnetwerk van de Werkwinkels, ANTONE en de stuurgroep Kansenmakers. De toeleidingscoördinator moet het Antwerpse toeleidingsverhaal stroomlijnen. De context voor de creatie van deze functie was de sampling actie 'VDAB komt naar je toe'



opgezet om de niet aangeboorde reserves op de arbeidsmarkt, in tijden van hoogconjunctuur, aan te boren. Bij het in dienst treden van de toeleidingscoördinator in 2009 was deze hoogconjunctuur echter omgeslagen in een laagconjunctuur. De focus werd daarom verlegd naar het coördineren van het vindplaatsgericht werken en de toeleiding van moeilijk bereikbare werkzoekenden en daarbinnen de kwetsbare groepen: kansengroepen en personen met meerdere randvoorwaarden. De toeleidingscoördinator is sinds medio 2010 ook verantwoordelijk voor de maandelijkse nieuwsbrief van ANTONE. Hierin worden opleidingen, infosessies, vacatures en relevant nieuws opgelijst. De nieuwsbrief is gericht op het werkveld, het brede toeleidingsnetwerk: VDAB-consulenten en medewerkers, OCMW medewerkers, Samenlevingsopbouw, de CAW's, de JCC's enz. ANTONE organiseert ook regelmatig carrousselbezoeken. Dit zijn bezoeken aan relevante organisaties om hun werking en aanbod bekend te maken bij het netwerk. ANTONE bestaat sinds 2003. Recent heeft de toeleidingscoördinator ook de taak op zich genomen om een instrument te ontwikkelen dat een duidelijk overzicht geeft van het aanbod en alle projecten gericht op tewerkstelling en opleiding in Antwerpen.<sup>6</sup> De coördinator ontwikkelt hiervoor een portaalsite voor professionals die eind 2010 operationeel zal zijn. De portaalsite is bedoeld als één centraal punt dat alle relevante info voor toeleiders bundelt zoals hoe in te schrijven voor een bepaalde opleiding/dienstverlening, wachttijden voor opleidingen, contactgegevens en contactpersonen binnen de verschillende organisaties, enz.

De stuurgroep Kansenmakers - anders toeleiden naar werk is een forum voor samenwerking en het ontwikkelen van gezamenlijke acties buiten de context van de Werkwinkel. Deze stuurgroep is, net zoals de functie van toeleidingscoördinator, opgericht in de context van de samplingacties. Het idee was acties zoals 'VDAB komt naar je toe' uit te werken naar andere domeinen. Momenteel zetelen er twintig personen uit de volgende organisaties in de stuurgroep: VDAB, ABVV, ACV, Resoc, Stad Antwerpen, dienst Samen Leven stad Antwerpen, OCMW, Samenlevingsopbouw, het Minderhedenforum, vzw de8, Levanto, groep Intro, Vooruitzenden, Werkhaven. Een voorbeeld van een initiatief van deze stuurgroep is een studiedag rond toeleiding: de studiedag Kansenmakers. Deze studiedag gaf het werkveld de gelegenheid om problemen in toeleiding te signaleren, verbetervoorstellen te doen, om elkaars organisaties en werking te leren kennen en te netwerken.

Nu we de inspanningen voor vindplaatsgerichte toeleiding vanuit het beleidsdomein werk en de VDAB hebben besproken zoomen we uit naar andere beleidsdomeinen en organisaties. In onderstaande tabel bieden we een overzicht van de verschillende initiatieven en organisaties in Antwerpen die momenteel vind-

---

<sup>6</sup> Dit in reactie op een aanbeveling van de Antwerpse toeleiders op de studiedag Kansenmakers.

plaatsgericht te werk gaan voor toeleiding.<sup>7</sup> We bekijken vanuit welk beleidsdomein deze vertrekken en uit welke hoek financiering komt. We kiezen voor deze invalshoek met oog op de regie over deze initiatieven waarover meer in hoofdstuk 9.

---

<sup>7</sup> We hebben geprobeerd een zo volledig mogelijk overzicht van initiatieven te geven. De samenstelling van deze lijst bespraken we met de toeleidingscoördinator. Het is echter nog steeds mogelijk dat de lijst niet exhaustief is. De gegevens in de tabel werden verzameld bij de betrokken projectverantwoordelijken.

**Tabel 3.2** Het Antwerps vindplaatsgericht toeleidingslandschap

Project	Doelgroep	Uitvoerder	Regisseur/aansturing	Financiering
Activeringsconsulenten van de Federatie van Marokkaanse Verenigingen (FMV) en de Unie van Turkse Verenigingen (UTV), Work Up	Werkzoekenden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt uit etnisch-culturele minderheden met focus op mensen van Maghrebinse, Turkse en Afrikaanse herkomst.	FMV en UTV in samenwerking met het Minderhedenforum en andere federaties	Vlaamse overheid / VDAB. Inhoudelijke ondersteuning: het Minderhedenforum	Vlaamse Overheid, departement Werk, Structureel project Evenredige Arbeidsdeelname en Diversiteit
Arbeidscompetentiebegeleiders/acb-ers, Jongeren Competentiecentra	Jongeren (15-25 jaar)	JES-Jongeren Competentiecentra	Agentschap Werk en Economie (WNE) - Stad Antwerpen	Agentschap Werk en Economie (WNE) - Stad Antwerpen
Drop out - drop in (DODI) project	Leerlingen die uitvallen op school zonder informatie te hebben gekregen m.b.t. inschrijving als werkzoekende en de dienstverlening van VDAB <sup>1</sup>	Koninklijk Atheneum Hoboken, Centrum voor leerlingenbegeleiding (CLB) en VDAB	Centrale stuurgroep van VDAB en het Departement Beroepsopleiding, DBO	Europees Sociaal Fonds
Inclusief	Sociale huurders die behoren tot een kansengroep en met minstens één jobobstakel (beperkte kennis van het Nederlands, beperkte mobiliteit, gebrek aan kinderopvang of gebrek aan internetvaardigheden) kampen. Jongeren (<25 jaar) die niet reageren op een uitnodiging in het kader van het jeugdwerkplan.	Werkvorm vzw	VDAB	VDAB (1 voltijds equivalent, VTE), Plus Uitzendkrachten (2 VTE), Dienst Samen Leven - Stad Antwerpen (0,5 VTE)
Jac Plus Onthaalteam	Jongeren (12-25 jaar)	CAW Metropool	Vlaamse Overheid: Ministerie van Welzijn	Vlaamse Overheid: Ministerie van Welzijn

**Tabel 3.2** Het Antwerps vindplaatsgericht toeleidingslandschap. Vervolg

Project	Doelgroep	Uitvoerder	Regisseur/aansturing	Financiering
Jeugd Interventie Team	Risicjongeren (tot 25 jaar) en hun gezinnen en drug-verslaafde Veelplegers van overlast die worden aangemeld bij het Jeugd Interventie Team en waarbij de achterliggende problemen op gebied van school, vrije tijd, werk, gezin, woonst, enz. zich, via overlast en antisociaal gedrag, manifesteren in de buurt.	CISO vzw, Dienst Samen Leven - Stad Antwerpen	Dienst Samen Leven - Stad Antwerpen	Federaal Grootstedenbeleid
Jongerencoaches (JOCO's)	Jongeren. Leerlingen uit zowel voltijds als deeltijds onderwijs in risicosituaties die dreigen uit te vallen op school.	De8 vzw - Antwerps Minderhedencentrum <sup>2</sup>	BAOBAB vzw (Beheersstructuur algemeen onderwijsbeleid Antwerpen)	Stedenfonds van de Vlaamse gemeenschap
Outreach- en Straathoekwerk, Free- clinic MSOC (Medisch- Sociaal Opvangcentrum)	Allochtone risicogebruikers en drugsgebruikers	Free- clinic MSOC	Stedelijk Overleg Drugs Antwerpen	Vast secretariaat voor preventiebeleid - Algemene Directie Veiligheid en Preventie - Federale Overheidsdienst Binnenlandse Zaken
Straathoekwerk, CAW metropool	Werkzoekenden 0-99 jaar	CAW metropool	Dienst Samen Leven - Stad Antwerpen	Projectsubsidie via Federaal Grootsteden Beleid

Tabel 3.2 Het Antwerps vindplaatsgericht toeleidingslandschap. Vervolg

Project	Doelgroep	Uitvoerder	Regisseur/aansturing	Financiering
Team Arbeid, Samenlevingsopbouw	Belgische kansarmen, Marokkanen, Turken en Zwart-Afrikanen	Samenlevingsopbouw Antwerpen stad vzw	Administratie welzijn van de Vlaamse Gemeenschap	Subsidies uit het decreet maatschappelijk opbouw- werk, Vlaamse gemeen- schap en middelen via soci- ale Maribel.
Toeleider naar tewerkstel- ling <sup>3</sup>	Voornamelijk Marokkaanse werzoekenden en een beperkt aantal Afrikaanse werzoekenden	De8 vzw - Antwerps Min- derhedencentrum	De8 vzw - Antwerps Min- derhedencentrum	Vlaamse middelen inburger- ring en middelen uit het Stedenfonds van de Vlaamse gemeenschap
Velcrocoaches <sup>4</sup> , Instant A	Jongeren (18-25 jaar) <sup>5</sup>	Instant A – Labor X	VDAB	VDAB centraal - jeugd- werkplan
Werktoeleider, Internatio- naal Comité (IC)	Werkzoekenden uit de Rus- sisch sprekende gemeen- schap	Internationaal Comité	VDAB	Lokale project programma- tie VDAB

<sup>1</sup> Deze informatie wordt normaliter in het laatste studiejaar gegeven. Een onderdeel van het DODI-project is deze info ook al in het derde en vierde jaar te verschaffen.

<sup>2</sup> In de toekomst zullen de JOCO's niet meer ondergebracht worden binnen de werking van de8 vzw maar binnen CAW metropool.

<sup>3</sup> Deze werking stopt eind 2010.

<sup>4</sup> Deze werking stopt eind 2010.

<sup>5</sup> Meer bepaald jongeren die wonen in het zorggebied Antwerpen en nog nooit bereikt zijn door VDAB, of nauwelijks bereikbaar zijn voor VDAB, of afhaakgedrag vertonen. Dit met uitsluiting van volgende jongeren: deeltijds onderwijs volgen, in een actie van het JWP zitten, recente schoolverlaters (in de afgelopen zes maanden als schoolverlater ingeschreven), in de afgelopen twaalf maanden een opleiding gevolgd hebben bij VDAB of een part-  
ner, in de afgelopen twaalf maanden actief in begeleiding zijn geweest bij VDAB of één van de partners, in de afgelopen twaalf maanden minimum twaalf weken (al dan niet aansluitend) aan het werk zijn geweest.

Het belangrijkste wat deze tabel 'duidelijk' maakt is hoe gecompliceerd het Antwerps toeleidingslandschap in elkaar zit. Ten eerste kunnen we een heel aantal beleidsdomeinen onderscheiden zijnde: werk, welzijn, veiligheid, onderwijs en inburgering. Ten tweede kunnen de uitvoerder, de regisseur of instantie belast met de aansturing en de financier voor één initiatief allen verschillend zijn. Een treffend voorbeeld vinden we al op de eerste rij van de tabel: het initiatief met de activeringsconsulenten van de allochtonenfederaties FMV en UTV in het kader van het project Work Up van het Minderhedenforum. Dit initiatief is één van de ingewikkeldste constructies terug te vinden in de tabel. FMV en UTV hebben door middel van een convenant een formeel partnerschap gesloten met de VDAB die de regie en aansturing verzorgt. De convenanten leggen een aantal voorwaarden op aan de samenwerking. De toeleidingscoördinator zit regelmatig samen met de activeringsconsulenten voor overleg en aansturing. De samenwerking wordt jaarlijks geëvalueerd door een regionale stuurgroep met vertegenwoordigers van VDAB Antwerpen, FMV, UTV en het Minderhedenforum. De VDAB heeft voor de aansturing en evaluatie van de samenwerking echter weinig houvast aangezien de financiering van de Vlaamse Overheid komt. Uit de interviews met projectverantwoordelijken blijkt dat dit soort ingewikkelde constructies heel wat onduidelijkheden en frustraties met zich mee brengen op het uitvoerende niveau.

Ten slotte brengt de tabel aan het licht dat er binnen het Antwerps toeleidingslandschap sterk gefocust wordt op twee doelgroepen. In eerste instantie wordt er gefocust op jongeren, in tweede instantie op etnisch culturele minderheden. Bij deze laatste doelgroep wordt er vooral gefocust op personen van Marokkaanse en Turkse origine. In het volgende hoofdstuk gaan we dieper in op de kenmerken van de doelgroep voor vindplaatsgerichte toeleiding.



## HOOFDSTUK 4

### PROFIEL VAN DE DOELGROEP

De doelgroep die VDAB Antwerpen voorop stelt voor vindplaatsgerichte toeleiding zijn de moeilijk bereikbare werkzoekenden: personen die als werkzoekende zijn ingeschreven en de nog niet/niet meer ingeschreven werkzoekenden. Voor 'moeilijke bereikbaarheid' en 'moeilijke bereikbare werkzoekenden' vinden we geen eenduidige definitie terug, noch in de praktijk noch in de literatuur. Moeilijke bereikbaarheid is een containerbegrip voor uiteenlopende groepen en redenen.

Moeilijke bereikbaarheid kan volgens Van Parys & Struyven (2010) uitgesplitst worden naar fysieke en mentale onbereikbaarheid. Fysieke onbereikbaarheid kan gezien worden als de weg niet vinden in de dienstverlening, niet tot bij de (juiste) dienstverlenende instanties raken of niet komen opdagen op afspraken. Mentale onbereikbaarheid kan gezien worden als niet willen meewerken. De moeilijk bereikbaren zijn een zeer heterogene groep: jong, oud, man, vrouw, allochtoon, autochtoon, ... Het is een groep met een grote afstand tot de arbeidsmarkt die kan gerekend worden tot de moeilijk bemiddelbaren. Struyven et al. (2010, p. 5) typeren deze groep als volgt: 'de groep van 'moeilijk of (nog) niet bemiddelbaren' is de groep die sinds geruime tijd (bv. minstens 1 jaar) niet meer actief is geweest in (het reguliere circuit van) de arbeidsmarkt én geconfronteerd wordt met meerdere en uiteenlopende hindernissen naar werk.' Het zijn personen die (nog) niet klaar zijn om zonder hulp de stap te zetten naar het reguliere arbeidscircuit en dus niet onmiddellijk 'inzetbaar' zijn. Deze personen hebben een relatief grote afstand tot de arbeidsmarkt en kampen vaak met een aantal randvoorwaarden zoals laaggeletterdheid, gebrekkig Nederlands, ze zijn niet gekwalificeerd, laaggeschoold, kampen met een verslavingsproblematiek, hebben moeite om rond te komen, hebben schulden, een justitioneel verleden, een attitudeprobleem, ... Volgens Van Parys & Struyven (2010) is de moeilijke bereikbaarheid vaak het gevolg van motivatie-, attitude-, en gedragsfactoren in combinatie met andere problemen: psychosociale, medische, relationele, familiale, financiële, justitiële, culturele, administratieve en huisvestingproblemen. De moeilijke bereikbaarheid kan gezien worden als een symptoom van de moeilijkheden die deze groep ondervindt om hun diverse achterliggende problemen te overwinnen.



De moeilijk bereikbaren zijn kortom een heterogene groep van personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt en een grote diversiteit aan problemen. Het is een groep die een persoonlijke aanpak op maat vraagt. We kunnen deze groep vanuit de praktijk, op basis van de kwalitatieve interviews, indelen in twee subgroepen:

1. zij die de weg niet vinden, bereidwillig zijn en een klein duwtje nodig hebben;
2. zij die de weg niet vinden en die ook niet meer zoeken, gedesillusioneerd zijn en intensieve begeleiding nodig hebben.

## **1. Kenmerken van de doelgroep**

De moeilijk bemiddelbaren zijn een zeer heterogene groep. Toch proberen we voor de doelgroep die bereikt wordt in Antwerpen een aantal kenmerken op een rijtje te zetten. We doen dit op basis van het onderzoek van Van Parys & Struyven (2010) en de kwalitatieve interviews met projectverantwoordelijken, vindplaatsgerichte toeleiders en moeilijk bereikbaren.

Van Parys & Struyven (2010) onderzochten de moeilijke bereikbaarheid van jongeren in de non-respons experimenten in het kader van het jeugdwerkplan. Deze experimenten zijn gericht op het via alternatieve methoden bereiken van voor de VDAB niet of moeilijk bereikbare jongeren. De experimenten vinden plaats in Antwerpen, Gent, Hasselt, Kortrijk, Leuven en Mechelen. De werking van de velcrocoaches van Instant A waarmee VDAB Antwerpen een formeel partnerschap heeft, valt binnen deze experimenten. Uit dit onderzoek konden we een aantal cijfergegevens over de Antwerpse moeilijk bereikbare jongeren halen. In tabel 4.1 vergelijken we de kenmerken van moeilijk bereikbare jongeren uit de non-respons experimenten in Vlaanderen en Antwerpen met de populatie werkzoekende jongeren in Vlaanderen.

**Tabel 4.1** Kenmerken van moeilijk bereikbare jongeren uit non-respons experimenten in Vlaanderen en Antwerpen in vergelijking met de populatie werkzoekende jongeren in Vlaanderen

	Populatie Werkzoekende jongeren (<25 jaar) in Vlaanderen in 2009 (N=45 344)	Jongeren (<25 jaar) in de experimenten in heel Vlaanderen sinds hun start t.e.m. december 2009 (N=270)	Jongeren (<25 jaar) in de experimenten in Antwerpen sinds hun start t.e.m. december 2009 (N=53)
Gender (%mannen)	57,5	71,9	58,5
Opleidingsniveau (% laag-midden-hoog)	51,0 - 35,7 - 13,3	85,2 - 14,4 - 0,37	81,1 - 17,0 - 1,9
Afkomst* (% allochtoon)	20,2	49,3	-
Afkomst (% Belg - EER - niet-EER)	-	-	17,0 - 11,3 - 71,7
Werkloosheidsduur (% <1 jaar - 1 tot 2 jaar - >2 jaar)	80,2 - 14,1 - 5,7	43,0 - 34,0 - 23,0	49,1 - 26,4 - 24,5

\* Afkomst wordt door VDAB gebaseerd op de historie van de nationaliteiten van een persoon. Werkzoekenden die een huidige of een vorige nationaliteit hebben van buiten de Europese Economische Ruimte worden door de VDAB officieel gedefinieerd als allochtone werkzoekenden. Nieuwe Belgen met een vorige nationaliteit uit een niet EU-land kunnen zo dus ook als allochtoon geïdentificeerd worden. Echter, allochtonen van de derde generatie, die door geboorte de Belgische nationaliteit hebben verworven, kunnen niet worden gedetecteerd. Dit leidt tot een (voorlopig lichte) onderschatting van het werkelijke aantal allochtone werkzoekenden (VDAB Studiedienst, 2009).

Bron: Van Parys & Struyven (2010), p. 22, p. 27 en p. 30

De tabel toont dat de experimenten vooral mannen bereiken. In Antwerpen is 58,8% van de door de velcrocoaches bereikte jongeren man. Dit ligt in de lijn van het percentage mannelijke werkzoekende jongeren in Vlaanderen: 57,5%. Het opleidingsniveau van de moeilijk bereikbare jongeren is wel opvallend lager dan dat van de totale populatie werkzoekende jongeren in Vlaanderen. In Antwerpen is 81,1% van de moeilijk bereikbare jongeren die deelnemen aan de experimenten laaggeschoold<sup>8</sup> ten opzichte van 51% van de totale populatie werkzoekende jongeren in Vlaanderen. De experimenten bereiken vooral allochtone jongeren. Van de totale populatie werkzoekende jongeren in Vlaanderen is 20,2% allochtoon, van de door de experimenten in Vlaanderen bereikte jongeren 49,3%. In Antwerpen heeft slechts 17% van de door de experimenten bereikte jongeren de Belgische nationaliteit; 11,3% is afkomstig uit de Europese Economische Ruimte<sup>9</sup> (EER); 71,7% is

<sup>8</sup> Een persoon is laaggeschoold als hij niet beschikt over een diploma van de derde graad van het secundair onderwijs noch van het hoger of universitair onderwijs.

<sup>9</sup> De Europese Economische Ruimte omvat de EU-lidstaten, Noorwegen, IJsland en Liechtenstein.

afkomstig van buiten de EER. De experimenten bereiken opvallend veel langdurig werklozen. Waar in de Vlaamse populatie werkzoekende jongeren 14,1% tussen één en twee jaar werkloos is, is dit in de Vlaamse experimenten 34% en in het Antwerpse experiment 26,40%. Het verschil is nog groter voor de jongeren die al langer dan twee jaar werk zoeken. In de totale populatie werkloze jongeren in Vlaanderen vertegenwoordigt deze groep 5,7%; in de Vlaamse experimenten vertegenwoordigt deze groep 23% en in het Antwerpse experiment 24,5%. We kunnen besluiten dat de moeilijk bereikbare jongeren in Antwerpen, die bereikt worden door de velcrocoaches, hoofdzakelijk laaggeschoolde langdurig werkloze allochtone mannen zijn.

Uit interviews kunnen we opmaken dat de kenmerken van de moeilijk bereikbare werkzoekenden in Antwerpen sterk afhankelijk zijn van hun etnische achtergrond. Bij de Russische doelgroep zijn er bijvoorbeeld veel minder randvoorwaarden dan bij de Marokkaanse of Turkse. Jongeren worden in de Russische cultuur gestimuleerd om te studeren, zijn hoger gekwalificeerd dan in de andere gemeenschappen en vinden daardoor gemakkelijker werk. De doelgroep die de werktoeleider van het Platform Russisch sprekenden Solidariteit bereikt is dan ook minder jong. Zijn publiek behoort vaak tot de categorie hooggeschoolde anders-taligen. Bij de Turkse activeringsconsulent is naar schatting 50% van de bereikte doelgroep tussen 18 en 25 jaar oud. De meesten zijn schoolverlaters zonder diploma en werkervaring. Vaak hebben ze zelf ook hoge vereisten: ze willen geen opleidingen meer maar meteen een goedbetaalde job. De reden hiervoor is dat ze vrienden hebben die werken.

*“Das meestal de reden waarom ze stoppen met school omdat ze zien dat de vrienden op jonge leeftijd een job hebben, een auto kunnen aanschaffen, een eigen opbrengst hebben, da ze ook al meer zelfstandigheid hebben. Vaak komen die ook met de vraag van mijn vriend werkt daar, ik wil daar ook werken. Zonder te zien van heb ik dezelfde competenties of zijn er vacatures vrij of euh hoe dat zijn vriend daar is binnen geraakt.” (Vindplaatsgericht toeleider)*

Ze hebben dus een onrealistisch beeld van de eigen competenties en de arbeidsmarkt. Ook bij de jongeren die door de acb-ers bereikt worden, komt dit probleem terug. Hun doelgroep is verder weinig tot niet bereikbaar tijdens de kantooruren, hun dag begint pas in de namiddag. Druggebruik, vooral marihuana, is veel voorkomend. Vele jongeren hebben een justitioneel verleden: jeugdrechtbank, werkstraf, probatie, ... Sommigen houden zich bezig met vormen van (lichte) criminaliteit zoals drugs dealen, autodiefstal, inbraken, ... Ze hebben vaak negatieve ervaring met de VDAB en interimkantoren. Een gebrek aan werkervaring is een grote demotivator voor deze groep. Verder is de *peer group* ook een belemmerende factor. *Peer pressure* belemmert in eerste instantie hulpaanvaarding en kan trajecten bemoeilijken.

*“Wat da ook heel vaak bovenkomt is zo de peer pressure bij zo’n groepen van gasten. Da ge daar eerst vanaf moet raken om die mannen te bereiken. In een één op één relatie valt er mè al die mannen perfect te babbelen. Maar als die samen zijn ...” (Projectverantwoordelijke – vindplaatsgericht toeleider)*

Bij de doelgroep die vindplaatsgerichte toeleiders over het algemeen bereiken zijn jongens en mannen in de meerderheid. Vooral in de allochtone gemeenschappen is dit zo. Is deze focus op jongens te verklaren doordat zij moeilijker bereikbaar zijn dan meisjes of net omdat ze makkelijker te bereiken zijn? Het blijkt dit laatste te zijn. Vooral allochtone meisjes en vrouwen zijn moeilijker bereikbaar. Het is moeilijk om goede vindplaatsen te vinden voor hen. Veel allochtone vrouwen blijven thuis, staan in voor het huishouden en de zorg van de kinderen. De meisjes blijven voor hun vrijetijdsbesteding ook meestal thuis, ze surfen en chatten. Op huisbezoek gaan is echter niet altijd evident, zeker niet voor mannelijke vindplaatsgericht werkers. De visie op vrouwen en werk is cultuurgebonden en ligt gevoelig. Een vrouwelijke vindplaatsgericht werker zal het daarom niet altijd gemakkelijker hebben om de vrouwen en meisjes te bereiken. We illustreren met een fragment uit een interview met een meisje van allochtone afkomst dat ook voor een vrouwelijke vindplaatsgerichte toeleider moeilijk bereikbaar bleek.

*“Waarom mocht je niet meer langs gaan bij (vrouwelijke trajectbegeleider) van je ouders?” (Interviewer)*

*“Omda kik dan zo veel meer buiten was enzo. Die hebben gezegd van nee, da ga ni meer. Dan ben ik dan gestopt een tijdje, dan ben ik een tijdje ni geweest maar nadien heb ik dan mè (vrouwelijke trajectbegeleider) terug een afspraak gemaakt. Mijn mama was derbij en (vrouwelijke trajectbegeleider) heeft met haar gesproken da ik moet werken enzo. Want wij hebben het moeilijk met inkomsten enzo. De gas wordt afgesloten enzo. En tis echt nodig als kik ook doe, dan kan kik veel meehelpen want ik woon nog thuis.” (Moeilijk bereikbare jongere)*

## 2. Redenen voor moeilijke bereikbaarheid

Om de redenen voor moeilijk bereikbaarheid weer te geven vertrekken we vanuit een categorisering van vzw de8. Vzw de8 diept de doelgroep, die de door haar ondersteunde vindplaatsgerichte toeleiders bereiken, uit in vijf categorieën die de reden van moeilijk bereikbaarheid weergeven:

1. personen die het aanbod niet kennen;
2. personen die het aanbod kennen maar er geen gebruik van (willen) maken;
3. personen die al een trajectbegeleider hebben maar afhaken doordat het niet vlot, doordat ze gedemotiveerd raken, ...
4. personen die al eerder gebruik maakten van het aanbod maar dit niet opnieuw wensen te doen wegens negatieve ervaringen;

5. personen die het aanbod kennen maar er terecht of onterecht van uitgaan dat ze er geen gebruik van kunnen maken, dat ze niet geholpen kunnen worden.

De eerste categorie, personen die het aanbod niet kennen, komt niet zo vaak voor in de praktijk. Diegenen die nog nooit van de VDAB gehoord hebben zullen vooral allochtone nieuwkomers zijn. De vindplaatsgerichte toeleiders in Antwerpen werken in mindere mate met nieuwkomers. De doelgroep heeft over het algemeen wel al van de VDAB gehoord, kent de Werkwinkel, weet waar ze deze moet vinden en weet in grote lijnen waarvoor ze daar terecht kan. De meesten zijn ook al in aanraking gekomen met de VDAB.

Uit de interviews blijkt dat de doelgroep vooral bestaat uit de tweede en vierde categorie: personen die het aanbod kennen maar er geen gebruik van (willen) maken en personen die al eerder gebruik maakten van het aanbod maar dit niet opnieuw wensen te doen wegens negatieve ervaringen. Een negatieve beeldvorming is de belangrijkste oorzaak.

*“Iedereen weet wel, nu ook omdat de VDAB in de wijken is gevestigd met de Werkwinkels, iedereen weet wel de weg naar de VDAB. Ma ofwel geloven ze ni in de VDAB, ofwel is de drempel te groot, (...) ze zien het nog altijd als een verplichtende organisatie.” (Vindplaatsgericht toeleider)*

De doelgroep is vaak afkerig en wantrouwig ten opzichte van officiële instanties. Men gelooft niet dat men (de juiste) hulp zal krijgen, er doen negatieve verhalen de ronde. Het verplichtende en sanctionerende karakter kan een afschrikkingeffect hebben. Men heeft bijvoorbeeld het gevoel dat men verplicht wordt een traject-overeenkomst te tekenen.

*“En ja ook de verhalen die de ronde doen. De indianenverhalen van ze gaan u daar verplichten van te gaan kuisen en uren te doen die ge ni wilt en van ergens heel ver weg in de haven te gaan en ik heb genen auto en ... Dus die verhalen leven nog altijd.” (Projectverantwoordelijke)*

Er blijkt een groot imagoprobleem te zijn voor de VDAB. De VDAB en de Werkwinkel zijn wel gekend maar men heeft geen juist of objectief beeld van wat deze nu precies doen voor werkzoekenden. Het negatieve beeld dat de doelgroep heeft kan ten dele een afspiegeling zijn van het beeld dat leeft bij partners.

*“Toeleiders zijn altijd wa bang om geassocieerd te worden met de VDAB en ook omda ze weten da heel veel mensen uit de doelgroep kritiek hebben op de VDAB.” (Projectverantwoordelijke)*

Sommige partners staan weigerachtig tegenover het zich identificeren met officiële instanties zoals de VDAB. Dit kan het wij-zij gevoel dat leeft bij de doelgroep in de hand werken.

*“Moeilijk bereikbaren, dat is een woord of uitdrukking die wordt verzonnen door de VDAB om hun niet altijd optimale werking te rechtvaardigen. Alsof mensen niet weten over de VDAB, ze weten er wel over maar zijn niet tevreden over de VDAB.” (Vindplaatsgericht toeleider)*

De ontevredenheid kan verklaard worden vanuit een onaangepast of ontoereikend aanbod. Voor velen duren trajecten te lang. De doelgroep denkt op korte termijn en wil snel werk. Trajecten waar eerst een opleiding Nederlands aan te pas komen kunnen zeer lang duren.<sup>10</sup> Een andere oorzaak zijn de lange wachttijden voor sommige opleidingen. Bij de anderstalige hooggeschoolden heerst er vaak het gevoel dat er geen aangepast aanbod<sup>11</sup> is voor hen.

*“Van mijn klanten is 55% hooggeschoold. De VDAB heeft vooral een aanbod voor laaggeschoolden. Een hooggeschoolde gaat naar de VDAB en krijgt enkel jobs in schoonmaak aangeboden. Dan zijn die mensen kwaad en vragen ze om iets anders en het antwoord is dan sorry maar alleen dat bestaat voor jou.” (Vindplaatsgericht toeleider)*

Bij de problematiek van de hooggeschoolden moeten we de kanttekening maken dat de werkgevers ook een deel van het probleem uitmaken. Deze stellen zeer hoge taaleisen waardoor er inderdaad weinig vacatures op niveau zijn voor anderstalige hooggeschoolden. Sensibilisering van werkgevers zou voor deze problematiek een deel van de oplossing kunnen bieden.

Ook de aanpak is niet altijd naar wens. Men heeft het gevoel dat men niet echt geholpen wordt, dat men door een machine geduwd wordt. Dit kan mede verklaard worden door de zware caseload van werkwinkelconsulenten. Hierdoor kunnen de consulenten niet al te veel tijd besteden per klant en is er weinig ruimte voor intensieve begeleiding. De aanpak en begeleiding zijn ook niet altijd aangepast aan de cliënt, dit probleem lijkt vaak voor te komen bij jongeren.

*“Er is veel kritiek van de jongeren op de VDAB: zich uitgesloten voelen, er niet mogen zijn wie da ze zijn en dergelijke meer.” (Vindplaatsgericht toeleider)*

De aanpak is niet aangepast aan de leefwereld van jongeren er daarmee niet laagdrempelig genoeg. In interviews met vindplaatsgericht toeleiders en projectverantwoordelijken kwam de jongerenwerkwinkel vaak naar voren als *good practice*. Deze was afgestemd op de leefwereld van jongeren en daarmee laagdrempeliger. Voor Werkwinkels is het dus niet alleen de ruimtelijke nabijheid in de wijken maar ook doelgroep-specialisatie die kan bijdragen tot laagdrempeligheid. Er blijkt in de praktijk wel een zekere spanning te bestaan tussen beide dimensies.

---

<sup>10</sup> Een voorstel van een projectverantwoordelijke is dan ook duale trajecten aan te bieden: een opleiding of werkervaring gecombineerd met een opleiding Nederlands. VDAB werkt momenteel een aanbod uit om dit probleem te verhelpen.

<sup>11</sup> Ook hier werkt de VDAB momenteel aan een aangepast aanbod.

Eerder dan de ruimtelijke nabijheid zijn de reputatie en de persoon, de manier van aanpak, van de consulent van belang.

*“De persoon die daar zit is eigenlijk het belangrijkste, die moet eigenlijk heel gediversifieerd kunnen werken. Ge kunt een jongere niet op dezelfde manier benaderen of helpen als iemand anders. (...) Die jongeren onthouden waar andere jongeren geholpen zijn.” (Projectverantwoordelijke)*

Een andere dimensie van laagdrempeligheid is het aanpassen van de begeleiding aan het niveau van de werkzoekenden. Voor de allerzwaksten is het systeem niet laagdrempelig genoeg omdat ze niet meekunnen met het systeem, het niet begrijpen. Een voorbeeld ter illustratie uit de interviews met moeilijk bereikbare jongeren: de VDAB stuurde sms-jes met vacatures naar een jongere maar deze wist niet wat ze hiermee moest doen. De jongere had uitleg gevraagd aan haar werkwinkelconsulent maar had deze niet begrepen en durfde niet verder vragen.

Er zijn ook groepen die wel zelfredzaam zijn. Deze groepen vertrouwen erop dat ze hun eigen boontjes kunnen doppen en zelf wel een job zullen vinden. Deze ‘zelfredzamen’ komen vaak terecht in het zwarte circuit. Dit fenomeen kan vanuit de negatieve beeldvorming verklaard worden: men neemt aan dat de VDAB niet zal of kan helpen, dus is men op zichzelf aangewezen. Een fragment uit de interviews met een jongere die niet bereikt wordt door de VDAB noch door de velcrocoaches van Instant A illustreert dit:

*“Zou meedoen aan het project van Instant A je niet helpen?” (Interviewer)*

*“Ja nee, als er geld aan vast hing ga ik meedoen, snapte.” (Moeilijk bereikbare jongere)*

*“De bedoeling is dat zij je helpen met zoeken naar werk.” (Interviewer)*

*“Ja, ik weet da maar ik kan da al. Ik weet al wat da is, snapte.” (Moeilijk bereikbare jongere)*

Anderen geloven net niet in de eigen slaagkansen en zullen daarom geen beroep doen op hulp. Veel jongeren hebben geen vertrouwen in de toekomst. Ze vertrekken vanuit de veronderstelling dat ze toch geen werk zullen vinden. In sommige milieus zijn er dan ook weinig voorbeeldfiguren van werkenden uit de eigen omgeving: uit de vriendenkring, in de familiesfeer, ... Onder allochtonen doen vaak verhalen over discriminatie door werkgevers de ronde. Dit alles werkt weinig motiverend. Deze personen kunnen gerekend worden tot de tweede en vijfde categorie: personen die het aanbod kennen maar er geen gebruik van (willen) maken en personen die het aanbod kennen maar er terecht of onterecht van uitgaan dat ze er geen gebruik van kunnen maken, dat ze niet geholpen kunnen worden.

Voor de derde categorie moeilijk bereikbaren, diegenen die na verloop van tijd uitvallen, zijn er verschillende oorzaken voor de uitval aan te duiden. Een eerste is

dat men niet tevreden is over het traject: het duurt te lang, men raakt gedemotiveerd, men is schoolmoe en haakt dan ook af bij schoolse opleidingen, ... Soms is er ook tijdelijke uitval door problemen.

*"Als jullie (trajectbegeleider en cliënt) een afspraak hadden ging je dan altijd langs?" (Interviewer)*

*"Nee." (Moeilijk bereikbare jongere)*

*"En hoe kwam dat dan?" (Interviewer)*

*"Ja, soms moest ik voor de gas gaan, of voor andere dingen die echt belangrijk zijn voor thuis. Of soms was het te veel voor mij, ik was verdrietig, ik wou altijd zo alleen zijn. Maar na een tijd dacht ik ik moet terug gaan." (Moeilijk bereikbare jongere)*

*"Liet je dan iets weten als je niet kon?" (Interviewer)*

*"Da hangt er vanaf of ik belwaarde had of sms'jes." (Moeilijk bereikbare jongere)*

Afsluitend kunnen we stellen dat de redenen voor moeilijke bereikbaarheid ten dele bij de doelgroep liggen en dan vaak veroorzaakt worden door achterliggende problemen, randvoorwaarden, onrealistische verwachtingen en een onjuist en negatief beeld van de Werkwinkel en VDAB. De redenen kunnen ook ten dele gezocht worden bij de instanties die de doelgroep proberen te bereiken; meer bepaald bij hun aanbod, aanpak en laagdrempeligheid. We kunnen van een moeilijk bereikbare doelgroep spreken maar ook van moeilijk bereikbare instanties. Moeilijke bereikbaarheid is een relatief begrip.





## HOOFDSTUK 5

### GROOTSTEDELIJKE VINDPLAATSEN

#### 1. Typering van grootstedelijke vindplaatsen

##### 1.1 Fysieke vindplaatsen

De meest gebruikte fysieke vindplaatsen zijn locaties waar de doelgroep in zijn dagelijkse bezigheden wel eens komt. Plekken zoals pleintjes, parken, bibliotheken, scholen, centra voor volwassenenonderwijs, dokterspraktijken, winkels, gebedsplaatsen, ... Verder kunnen organisaties, meestal organisaties die zich vooral baseren op vrijwilligerswerk, vindplaatsen zijn: vzw cafés, moskeeën, sportclubs, cybercafés, jeugdhuizen, en dergelijke. Een nadeel van dergelijke locaties is dat men er vaak aanwezig is in groep en dat deze *peer group* een belemmerende factor kan zijn voor toeleiding. Langs de andere kant zal een succesverhaal er zich als een lopend vuurtje verspreiden.

##### 1.2 Huis aan huis acties

Voor de huis aan huis aanpak zijn er twee mogelijke opties. Een eerste optie is gericht, bij potentiële cliënten, op huisbezoek gaan: na doorverwijzingen of op basis van adresbestanden. Het gevaar bij deze aanpak is dat mensen zich geïsoleerd of gestigmatiseerd kunnen voelen. Ook kunnen er culturele gevoeligheden opduiken. In sommige culturen is het niet evident om als mannelijke vindplaatsgericht toeleider op huisbezoek te gaan bij vrouwelijke (potentiële) cliënten. Het is best niet onaangekondigd langs te gaan. Toch stellen heel wat cliënten een huisbezoek op prijs.

*“En dan zo da eerste huisbezoek da ge thuis kunt doen; das voor die gasten een verademing hè. Ze moeten ni ergens naartoe gaan want das toch wel nen drempel. En da is ni alleen met tewerkstelling. (...) Dus ik vind da wel belangrijk dat er samengewerkt kan worden en dat er samen op huisbezoek gegaan kan worden.” (Vindplaatsgericht toeleider)*

Een tweede optie is huisbezoeken afleggen binnen een bepaald gebied, in bepaalde straten of wijken. Dit heeft als voordeel dat mensen zich minder geï-

seerd zullen voelen maar het is wel tijdrovend en minder efficiënt dan gerichte huisbezoeken.

### 1.3 Activiteiten, evenementen en infosessies

Activiteiten, evenementen en infosessies kunnen georganiseerd worden door de vindplaatsgericht toeleider en zijn organisatie, de VDAB of een andere (partner)organisatie. Deze activiteiten kunnen werkgerelateerd zijn zoals een jobbeurs of een infosessie voor laatstejaars. Men kan de activiteiten aantrekkelijker maken door ze te organiseren op een plek die de doelgroep aanspreekt bijvoorbeeld een voetbalstadion of een concertzaal. Men kan ook vertrekken vanuit minder formele activiteiten die eerder gericht zijn op vrijetijdsbesteding bijvoorbeeld de Ramadanmarkt, een braderie, ... Men kan zich hierbij afvragen op mensen wel open staan om informatie over werk en opleiding te ontvangen op informele vrijetijdsactiviteiten en evenementen.

*“Ok mensen komen daar voor hun vrije tijd om hun te amuseren, ni om werk te zoeken. Maar natuurlijk, mensen die der behoefte aan hebben en die der dan ook tijd voor kunnen maken ... De VDAB is daar en als ge daar de juiste mensen plaatst (...) Gemotiveerd en mensen zoals in de jongerenwerkwinkel, da waren zo lossere mensen.” (Vindplaatsgericht toeleider)*

Wellicht zal de informatie niet tot iedereen doordringen maar we zien toch dat deze tactiek in het buitenland veelvuldig wordt toegepast.<sup>12</sup> Er moet dus toch enig resultaat behaald worden via deze weg.

### 1.4 Virtuele vindplaatsen

Een eerste mogelijkheid voor virtuele vindplaatsen is het internet. Reclame, info, succesverhalen en contactgegevens kunnen geplaatst worden op websites, fora, sociale netwerksites zoals facebook, in nieuwsbrieven van organisaties die in aanraking komen met de doelgroep enz. Een tweede mogelijkheid zijn de lokale media: kranten, televisiestations en radiostations. Naast reclame maken via deze weg is het ook mogelijk om een volledig radio- of tv-programma rond het thema werk op te zetten. Dit kan gemaakt worden voor en door de doelgroep.

### 1.5 Netwerken en partnerschappen

Netwerken en partnerschappen tussen relevante organisaties kunnen resulteren in de volgende vindplaatsen:

- adressenbestanden;
- gerichte doorverwijzingen;

---

<sup>12</sup> Voorbeelden zijn terug te vinden op de infofiches van buitenlandse initiatieven in bijlage 1.

- vindplaatsen ingebed in een organisatie.

Adressenbestanden delen met andere organisaties om daarbinnen te zoeken naar potentiële cliënten wordt bemoeilijkt door een strenge privacywetgeving. Om tot gerichte doorverwijzingen te komen moet een initiatief en/of een vindplaatsgericht werker bekend zijn bij het netwerk en een goede reputatie genieten. Vindplaatsen ingebed in een organisatie kunnen gaan van een prikbord met vacatures en flyers tot een spreekuur of zitdag voor de vindplaatsgericht toeleider binnen de organisatie. Werken via netwerken en partnerschappen – en dan vooral via vindplaatsen ingebed in een organisatie – heeft een aantal voordelen: de vindplaatsgericht toeleider kan zich inbedden in een organisatie en wordt daardoor sneller aanvaard door de doelgroep. Hij kan zich aansluiten bij activiteiten die al georganiseerd worden. Wanneer de vindplaatsgericht toeleider zich inbedt in welzijnsorganisaties moet hij mogelijks minder aan de randvoorwaarden van zijn cliënten werken. Hij kan zich dan meer focussen op het thema werk.

## 2. Inventarisering van de Antwerpse vindplaatsen

Op basis van interviews en verslagen konden we voor een aantal van de vindplaatsgerichte toeliders een gedetailleerde oplijsting maken van de door hen gebruikte vindplaatsen. Dit geeft ons een goed beeld van de benutte en onderbenutte vindplaatsen in Antwerpen.

De Turkse activeringsconsulent gebruikt de volgende vindplaatsen:

- de lidverenigingen van de federatie: vrouwen-, moskee-, muziek- en jongerenverenigingen, theatergroepen, sportclubs, ...
- activiteiten van de federatie waar flyers gelegd worden;
- virtuele vindplaatsen vooral gericht op jongeren: Turkse websites, verschillende fora, facebook;
- de Turkse pers;
- infosessie voor studentenvereniging.

De Russische werktoeleider gebruikt de volgende vindplaatsen:

- een netwerk van Russische organisaties;
- virtuele vindplaatsen: Russische websites waarop reclame geplaatst wordt over infosessies en de functie van de activeringsconsulent;
- een Russische school;
- Russische winkels: hier worden folders verspreid;
- Russische kerken: hier worden folders verspreid;
- taalscholen: hiermee worden vooral nieuwkomers bereikt;
- evenementen georganiseerd door de federatie bijvoorbeeld toeristische uitstappen en kinderkampen;
- mond aan mond reclame.

De velcrocoaches gebruiken de volgende vindplaatsen:

- pleintjes, op straat, de moskee;
- mond aan mond reclame;
- huisbezoeken;
- mee op huisbezoek met het jeugdinterventieteam;
- de omgeving van de jongeren, zijn vrienden, familie en kennissen;
- de databank van Instant A;
- partners: JAC, OCMW, Wijkcentra, Doelgroepregie, de JCC's;
- op stap met de arbeidscompetentiebegeleider in Berchem.

De acb-er van JCC De Branderij (Borgerhout) gebruikt de volgende vindplaatsen:

- pleintjes en straten (het park aan de Bloemstraat; Bleekhofstraat – Bloemstraat, Kroonstraat – Langstraat, Kroonstraat, Marinisstraat, ...);
- vzw cafés, vooral tijdens Champions League matches;
- de sporthal van Borgerhout tijdens zaalvoetbalmatches.

De acb-er van JCC Deurne (Deurne) gebruikt de volgende vindplaatsen:

- pleintjes: Bisthovenplein, Van Deynseplein, pleintje Tweemontstraat;
- sporthall All Inn.

De acb-er van JCC Zappa ('t Kiel en Berchem) gebruikt de volgende vindplaatsen:

- pleintjes en straten: GBA parking, Alfons De Cock-plein, Abdijstraat, Statielei;
- Villegaspark, Kielpark;
- KIDS steunpunten Kiel, Hoboken en Antwerpen-Zuid;
- thaiboxclub Saïd gym;
- moskeeën.

### **3. Suggesties voor aanvulling en optimalisering van de gebruikte vindplaatsen in Antwerpen**

Nu we de gebruikte vindplaatsen in kaart gebracht hebben, hebben we meteen een beeld van nog niet benutte of onderbenutte vindplaatsen in Antwerpen. We denken aan het organiseren van originele activiteiten en evenementen. Voorbeelden van dergelijke activiteiten georganiseerd door outreach projecten in het buitenland (zie bijlage 1) zijn:

- koffie ochtenden;
- een evenement voor het goede doel;
- een evenement om de 1 000<sup>ste</sup> cliënt die werk gevonden heeft te vieren;
- evenementen voor specifieke doelgroepen zoals voor alleenstaande ouders waar er animatie voorzien wordt voor de kinderen;
- leuke en informele activiteiten voor de doelgroep en hun familie zoals *'family fun days'*, een modeshow, informatieve en leerrijke bezoeken voor gezinnen, proefsessies van alternatieve therapieën zoals reiki, Indische hoofdmassage en reflexologie, knutselen, juwelen maken, ...

Een aandachtspunt voor infosessies en evenementen is dat men met een concreet aanbod op de proppen moet komen. Een grootschalige aanwerving bij een bedrijf of de overheid kan bijvoorbeeld een aanleiding zijn om een infosessie te geven. Hieraan kan uitleg over de werking en het aanbod van de VDAB of een concreet project worden gekoppeld. De focus moet bij evenementen en infosessies niet enkel op werkzoekenden liggen. Er mag ook aandacht besteedt worden aan het aanbod en projecten gericht op werkenden, zeker bij activiteiten voor allochtone doelgroepen.

*“Ook voor werkende mensen om die uitval toch te vermijden een beetje. Als je da ook een beetje koppelt van ok ‘t is ni alleen voor de werkzoekenden, da ze ni het idee krijgen van ok ‘t is een evenement van allochtonen en de VDAB komt hier staan. Da ze zeggen van die denken da wij allemaal werkzoekenden zijn. Nee, ook voor werkenden en dan gekoppeld met iemand van de vakbond ofzo.” (Vindplaatsgericht toeleider)*

Infosessies en activiteiten in scholen, gericht op jongeren die dreigen uit te vallen zonder diploma, zijn een andere onderbenutte vindplaats. De VDAB werkt momenteel mee aan de TRANSIT<sup>13</sup> schoolverlatersdagen georganiseerd door het Schoolverlatersplatform Resoc Antwerpen waarop informatie wordt verschaft aan laatstejaarsleerlingen uit TSO, BSO en KSO over de overgang van de schoolbanken naar werk. Voor jongeren die dreigen uit te vallen zonder diploma zijn het derde en vierde jaar echter ook belangrijke vindplaatsen. Binnen het project Drop out - drop in, het DODI-project van de VDAB, wordt er informatie gegeven aan derde en vierdejaars over de inschrijving als werkzoekende en de dienstverlening van VDAB. Het project liep tot nog toe slecht in één Antwerpse school, uitbreiding naar andere scholen is een optie om in overweging te nemen. De JOJO's (jongeren voor jongeren) zijn volgens een projectverantwoordelijke ideaal om als rolmodel betrokken te worden bij infosessies of activiteiten op de scholen. De JOJO's zijn laaggeschoolde, en vaak allochtone of kansarme, jongeren die in scholen worden ingezet in een startbaan als preventiemedewerker of onderhoudsmedewerker. Ze zijn een bekend gezicht op de school. Als toeleider zijn de JOJO's echter niet ideaal. Ze hebben te weinig kennis van de werking en het aanbod van de VDAB. Hier kan natuurlijk wel op ingezet worden. Maar ook het takenpakket van de JOJO's laat niet altijd veel ruimte voor een taak als toeleider. Velen onder hen worden ingeschakeld in administratieve functies, op het secretariaat, dit bevordert het contact met de doelgroep niet meteen.

Andere onderbenutte vindplaatsen zijn zitdagen of een spreekuur bij andere organisaties, meer virtuele vindplaatsen zoals reclame op de radio of op televisie (momenteel enkel ATV) en het internet. Uit buitenlandse evaluaties (zie Action Teams for Jobs, Verenigd Koninkrijk; zie bijlage 1, projectfiche 4) blijkt dat het bij

---

<sup>13</sup> TRANSIT is samengesteld uit Resoc Antwerpen, Stad Antwerpen, ABVV, AVC, ACLVB, VDAB en de Provincie Antwerpen.

het maken van reclame een pluspunt is als er succesverhalen worden gebruikt. Verder is het belangrijk dat er reclame wordt gemaakt voor de lokale werking, voor lokale projecten en medewerkers en niet voor de werking of organisatie in zijn geheel. Ook adressenbestanden en gerichte doorverwijzingen van andere organisaties kunnen meer benut worden. Hier blijkt de privacywetgeving een belemmerende factor te zijn.

In het vorige hoofdstuk werd al aangehaald dat vrouwen minder bereikt worden. We halen daarom een aantal vindplaatsen aan die specifiek voor vrouwen gebruikt kunnen worden. Buitenlandse projecten die specifiek met vrouwen werken (zie bijlage 1) gebruiken volgende vindplaatsen: de schoolpoort, supermarkten, markten, activiteiten met standjes over alternatieve therapieën, juwelen maken, ... Veel (allochtone) vrouwen zijn huismoeder. Activiteiten waar leuke randanimatie voor de kinderen aan gekoppeld zijn kunnen aantrekkelijk zijn voor hen. Vertrekken vanuit vrije tijdsbesteding is een goede optie. De8 vzw denkt aan fitnesscentra specifiek voor vrouwen, Bollywood feestjes (deze blijken populair te zijn in Antwerpen), activiteiten van het intercultureel vrouwencentrum Antwerpen (IVCA), enz.

## HOOFDSTUK 6

### PROFIEL VAN DE VINDPLAATSGERICHT TOELEIDER

#### 1. De rol van een vindplaatsgericht toeleider

Om het profiel van een goede vindplaatsgericht toeleider te schetsen vertrekken we van de gesprekken en de focusgroep die we hadden met vindplaatsgerichte toeleiders. We vertrekken van het beeld dat zij hebben van hun functie en takenpakket. We definiëren eerst wat toeleiding precies is. De8 vzw definieert toeleiding als volgt: ‘een proces waarbij een toeleider de brugfiguur is tussen de werkzoekenden enerzijds en de arbeidsbegeleidende instanties anderzijds. De toeleider wijst de werkzoekende als het ware de weg in de wirwar van arbeidsbegeleidende diensten, interim-bureaus, opleidingscentra, ... zodat de werkzoekenden stappen zetten in de richting van werk’. Maar vindplaatsgericht toeleiden is meer dan dit. Een vindplaatsgericht toeleider moet de werkzoekende ook wegwijs maken in de wirwar van andere diensten en instanties. Bij de moeilijk bereikbaren ligt de weg naar werk immers niet meteen open, randvoorwaarden kunnen een obstructie vormen. Sommigen staan aan de kant van de weg en hebben gewoon een duwtje in de juiste richting nodig. Anderen bevinden zich op een zijweg en moeten eerst nog een aantal hindernissen nemen eer ze zich op de goede weg bevinden. Dit vraagt om een integrale, holistische benadering van de cliënt en zijn situatie. Men moet wel bewaken dat de vindplaatsgericht toeleider niet opgeslorpt wordt door de randvoorwaarden, het welzijnsverhaal van de cliënt. De toeleider is een ankerfiguur die de werkzoekende doorheen alle stappen begeleidt, ook als men een stap terug zet.

*“Onze rol is een ‘tussen straat en loket’-functie: we ontmoeten jongeren op straat en we begeleiden hen naar het loket. Het betekent echter ook dat jongeren mogen terugvallen als ze aan het loket een tegenslag ervaren. Ze kunnen dan opnieuw op ons rekenen.” (Vindplaatsgericht toeleider) (JES, 2009a)*

De vindplaatsgericht toeleider gaat ook mee op stap met de werkzoekende; naar de verschillende diensten en instanties, naar een sollicitatie, ... De toeleider wijst de werkzoekende de juiste weg. Het is wel de bedoeling dat de cliënt zelfredzamer gemaakt wordt aangezien hij na verloop van tijd zijn weg alleen moet vinden. Men kan daarom best vertrekken vanuit een empowerment benadering. Het



blijft voor de toeleider een oefening in balanceren tussen leiden en volgen (Van Doorn et al., 2008). Om de cliënt de juiste weg te kunnen wijzen is een goede kennis van de sociale kaart, de diverse instellingen, organisaties en hun aanbod een must. Dit is een voortdurend streven.

Verder is toeleiden ook bemiddelen bij communicatieproblemen. De toeleider kan helpen bij taalproblemen, interculturele vertalingen en de manier van aanpak. Taalproblemen doen zich vooral voor bij nieuwkomers maar ook bij oudkomers. Het is voor hen niet altijd gemakkelijk om verfijnd genoeg in het Nederlands te communiceren. Voor een toeleider is het daarom van niet te onderschatten belang om de taal van de doelgroep machtig te zijn. Voor een werkwinkelconsulent is het zeer moeilijk om telkens de 'switch' te maken tussen de vele doelgroepen die zich elke dag aanmelden. Veel hangt af van de competenties en voorkeuren van elke afzonderlijke consulent. De ene zal bijvoorbeeld graag en goed met jongeren werken de andere niet. De toeleider kan fungeren als bemiddelaar, als brugfiguur, door aanwezig te zijn bij de eerste gesprekken. Zo kan hij ervoor zorgen dat het gesprek meteen in de juiste toon gevoerd wordt en dat de afstand tussen consulent en cliënt verkleind wordt. De aanwezigheid van de toeleider werkt drempelverlagend. Op deze manier wordt er gewerkt aan een warme overdracht.

Door de invoering van het sluitend maatpak is het oordeel van de werkwinkelconsulent veel belangrijker geworden voor het soort begeleiding die een cliënt zal krijgen. Het type begeleiding wordt niet meer bepaald op basis van standaardregels gebaseerd op de werkloosheidsduur en de doelgroep. Daarom is het nu belangrijker dan ooit dat de consulent een goed beeld krijgt van de cliënt. Hier kan de toeleider weer als brugfiguur fungeren. Hij heeft immers een vertrouwensband met de cliënt en kan de consulent daardoor een vollediger beeld geven van de cliënt. Hij zal sneller een inschatting kunnen maken van de competenties van zijn cliënt. Over werkervaring in het zwarte circuit zal de cliënt bijvoorbeeld vertellen aan de toeleider maar niet aan een werkwinkelconsulent. De VDAB blijft voor de cliënt nog steeds geassocieerd met de RVA, met een sanctionerende instelling. Daarom durft de cliënt niet altijd rechtuit zijn.

*"Want wa we nu dikwijls merken is da mensen ook geen nee durven zeggen tegen VDAB. Ze tekenen een traject zonder dat ze da eigenlijk willen. Ze zullen dat tegen hun toeleider zeggen maar niet tegen de VDAB. En dan kan de toeleider eigenlijk op nieuw gaan beginnen en das een stukje absurd, das tijdverlies voor iedereen." (Projectcoördinator)*

De toeleider heeft naast een brugfunctie ook nog een signaalfunctie. Hij kan noden en wensen van de doelgroep doorspelen aan de VDAB.

*"Zelfs al verwijzen we die door naar de werkwinkelconsulent, de mensen blijven nog komen bij ons. Das ook wel interessant als we dan de feedback krijgen van die mensen over hun afspraak bij de VDAB, da we da dan ook op een gepaste manier aan de consulent kunnen zeggen." (Vindplaatsgericht toeleider)*

De toeleider heeft verder een sensibiliserende rol naar de cliënt toe. Hij moet de verwachtingen die de cliënt heeft over zijn mogelijkheden op de arbeidsmarkt aanpassen naar zijn competenties, de cliënt realistischer maken. Ook de verwachtingen van de cliënt naar de VDAB toe. Een toeleider zal de cliënt wijzen op zijn rechten maar ook op zijn plichten.

*“Dat is misschien ook de rol van ons. Ook meer mensen leren wat ze mogen verwachten van de VDAB, wat ze niet mogen verwachten. Wat zijn de voordelen, wat zijn de nadelen.”*  
(Vindplaatsgericht toeleider)

Voor men kan toeleiden naar de VDAB en zijn aanbod is het natuurlijk belangrijk de doelgroep te vinden en er een goed contact mee op te bouwen. Om de doelgroep te vinden moet de vindplaatsgericht toeleider de buurt, de doelgroep en zijn gewoontes goed kennen. De toeleider moet ervoor zorgen dat hij regelmatig aanwezig is op diverse vindplaatsen (pleintjes, jeugdwerkingen, scholen, ...) en zo een bekend gezicht wordt in de wijk. Hij moet vertrouwen kunnen wekken en zich aanspreekbaar maken: de doelgroep moet zijn jobfunctie en haar contouren kennen.

*“Eén van de belangrijkste punten is de nabijheid, het rechtstreeks contact. Wij zijn op de vindplaatsen zelf aanwezig. We kunnen een vertrouwensband uitbouwen met de jongeren.”*  
(Vindplaatsgericht toeleider) (JES, 2009a)

Vertrouwen winnen bij de doelgroep kan door betrokkenheid te tonen (Goussey, 2009). Over een eigen lokaal beschikken is ook belangrijk. Daar kunnen cliënten in alle rust en vertrouwen vertellen over hun familie, hun problemen, ... en kan de toeleider een luisterend oor bieden. Van Doorn et al. (2008) waarschuwen dat het voor de toeleider een balanceren is tussen persoonlijke betrokkenheid en distantie. Wat nog belangrijk is om het vertrouwen van de doelgroep te winnen is niet gelinkt te worden aan officiële instanties of aan sanctionering. Eén van de kenmerken van de doelgroep is immers wantrouwigheid ten opzichte van officiële instanties. Om vertrouwen op te bouwen kan het helpen dat de toeleider van dezelfde achtergrond is als de doelgroep. Voor toeleiding van allochtone doelgroepen dringt de vzw erop aan dat de toeleiders mensen uit de eigen gemeenschap of uit de *peer group* (bv. personen die een aantal jaar in het land van herkomst van de doelgroep gewoond hebben) zijn.

*“Mensen uit de gemeenschap zelf nemen, al is het al maar als best practice. Van kijk we willen jullie wel in dienst nemen, we willen wel kansen geven, we zoeken wel naar manieren om jullie te bereiken en een traject aan te bieden. Psychologisch is dat enorm belangrijk.”*  
(Projectverantwoordelijke)

De Turkse activeringsconsulent merkt ook dat het voor jongeren helpt dat de toeleider niet alleen eenzelfde etnische achtergrond heeft maar ook dat hij afkomstig is uit Antwerpen. Door uit dezelfde leefwereld te komen denken de jongeren

sneller dat de toeleider hun situatie en problemen begrijpt. Het gebruik van ervaringsdeskundigen als toeleiders is een goede manier om het vertrouwen van de doelgroep te winnen. Personen die uit dezelfde situatie komen als de doelgroep. De toeleider kan dan functioneren als rolmodel.

*“Die moeilijk bereikbare jongeren zijn gediend met figuren die voor hen een rolmodel kunnen zijn, die hen vertrouwen kunnen geven.” (Vindplaatsgericht toeleider, projectverantwoordelijke)*

*“Een rolmodel marcheert altijd. Iemand uit de Werkwinkel heeft geen street credibility, die weten niet waarover ze het hebben.” (Projectverantwoordelijke)*

Vooral bij de contactlegging en het vertrouwen winnen kan het een voordeel zijn dat een toeleider van dezelfde etnische achtergrond, leeftijd of geslacht is als de doelgroep. Toeleiders benadrukken echter sterk dat het belangrijker is dat een toeleider affiniteit heeft met de leef- en denkwereld van de doelgroep. Het gaat eerder over een attitude: het kunnen aansluiten bij de leefwereld van de doelgroep. Een toeleider moet kunnen openstaan voor een andere cultuur dan de zijne. Het is bovendien belangrijk de doelgroep niet in te sluiten in zijn leefwereld, deze moet net verruimd worden.

Om het vertrouwen van de doelgroep te winnen is de reputatie van een toeleider het allerbelangrijkst. Daarom moet hij steeds eerlijk zijn en de doelgroep geen irrealistische resultaten voorhouden; hij moet geloofwaardig zijn. Hij moet betrouwbaar zijn en werkelijk helpen bij het vinden van werk. Als een toeleider een aantal succesverhalen kan voorleggen is het vertrouwen er snel.

*“Als je een succesverhaal hebt dan kan dat heel snel gaan. Als je iemand aan werk helpt dan staat de dag nadien een paar man aan uw deur.” (Projectverantwoordelijke)*

Vanuit deze optiek kan het een pluspunt zijn dat de toeleider zelf contacten opbouwt met werkgevers. Dit gebeurt ook vaak in de praktijk. Ook in de omgekeerde richting gebeurt dit vaak: werkgevers stappen op toeleiders af.

*“Eigenlijk is het ni van toepassing da wij rechtstreeks naar de bedrijven gaan. Maar om da wij nu toch al een aantal jaren bezig zijn ... En als er dan bedrijven zijn met een diversiteitsplan die dikwijls op zoek zijn naar allochtonen, of via een banenmarkt, een jobbeurs, komen die naar ons. Vaak zijn er ook lokale jobbeurzen waar er de laatste jaren ook meer en meer Turkse bedrijven zijn die naar ons komen, waarbij het toch handig is als hun werknemers Turks praten.” (Vindplaatsgericht toeleider)*

De toeleider neemt dan eigenlijk de rol van de werkwinkelconsulent over. Hij leidt niet meer toe naar de Werkwinkel maar rechtstreeks naar werk. Aangezien veel toeleiders niet tevreden zijn over het aanbod van de VDAB voor hun doelgroep is het voor hen een evidente stap om zelf de toeleiding naar werk te verzorgen. Succesverhalen zijn immers nodig voor het opbouwen van een reputatie en

vertrouwen en daarmee ook voor het bereik van de doelgroep. Rechtstreekse toeleiding naar werk kan vanuit het VDAB standpunt niet de kerntaak zijn van een toeleider. Hier kan wel een complementaire rol liggen voor de toeleider, door toe te leiden naar die jobs die voor de VDAB zelf niet toegankelijk zijn.

## **2. Kenmerken en attitudes van een vindplaatsgericht toeleider**

Op basis van de interviews met vindplaatsgericht toeleiders en projectverantwoordelijken, de focusgroep, onderzoek en literatuur (o.a. Dewson et al., 2006; Van Doorn et al., 2008; Van Parys & Struyven, 2010) hebben we een aantal persoonskenmerken en attitudes waarover een vindplaatsgericht toeleider moet beschikken op een rijtje gezet. Een vindplaatsgericht toeleider moet:

- enthousiast, gedreven en gemotiveerd zijn;
- anderen kunnen enthousiasmeren en motiveren;
- vriendelijk zijn;
- extravert en onbevangen zijn;
- sociaal en communicatief vaardig zijn;
- diplomatisch, bemiddelend, een bruggenbouwer zijn;
- goede luistervaardigheden hebben;
- empathisch zijn, aandacht hebben voor het levensverhaal en emoties van de cliënt;
- geduldig zijn, kunnen uitgaan van het tempo van de cliënt en kunnen omgaan met het hervallen van de cliënt;
- aanklappend en volhardend zijn; niet meteen opgeven bij een moeilijk contact of een terugval;
- niet veroordelend zijn, respectvol;
- betrouwbaar, open en transparant zijn naar de cliënt toe, een vertrouwenspersoon;
- geloofwaardig zijn;
- discreet zijn;
- oog hebben voor sterke kanten van de cliënt en diens gevoel voor eigenwaarde kunnen versterken;
- een zekere affiniteit hebben met doelgroep: zijn leefwereld, problemen en manier van denken;
- een vertrouwensrelatie met de doelgroep en partners kunnen uitbouwen;
- een ruim netwerk kunnen uitbouwen;
- prioriteiten kunnen stellen;
- adequaat kunnen reageren op veranderende omstandigheden en plots opduikende problemen;
- initiatief kunnen nemen;
- autonoom kunnen werken;
- flexibel zijn en buiten de normale uren willen werken;

- open staan om te blijven leren.

Voor een toeleider is het belangrijker dat hij beschikt over deze competenties en attitudes dan over bepaalde diploma's. Bovendien kan een toeleider zonder diploma een rolmodel zijn voor de doelgroep die vaak zelf laaggeschoold is. Er moet natuurlijk wel enige kennis opgebouwd worden.

*"Ja bij ons werkt da goed, en da heeft te maken met rolmodellen hè. Het zijn drie mensen van Marokkaanse origine die bij ons in dienst zijn. Maar 't zijn echt ook gasten van de straat. Das belangrijk. Maar tis belangrijk da ze ook gevormd zijn. Tis een zeer complexe job."*  
(Projectverantwoordelijke)

Een opleiding voor toeleiders kan voorzien worden.<sup>14</sup> Wat hierbij aan bod kan komen zijn onderwerpen zoals het gebruik en kennis van de sociale kaart, de werking van de VDAB en Werkwinkel, deontologie, empowerment methodiek, ... Nadat de toeleider de opleiding voltooid heeft en aan het werk is gegaan moet er genoeg tijd uitgetrokken worden voor coaching en ondersteuning zodat er ingespeeld kan worden op problemen die de toeleider in de praktijk ondervindt. Intervisies met andere collega's kunnen hierbij helpen. Ook een teamwerking is functioneel; het bevordert kennisuitwisseling en de teamleden kunnen elkaar ondersteunen.

Naast een aantal competenties, attitudes en kennis is een goed contact tussen de vindplaatsgericht toeleider en de werkwinkelconsulent van belang.

*"Een van de begeleiders, heeft twee van zijn jongeren in VDAB opleidingen gekregen, en dat is maar omdat die een zeer goed contact heeft met zijn VDAB-consulent. Die kunnen het zeer goed vinden met mekaar. En die doen een soort taakverdeling. Van ik zit vast achter mijnen bureau, kunt gij is ni met dienen tot aant OCMW, tot aan de kliniek om een papier in orde te zetten, ..." (Projectverantwoordelijke)*

Het contact tussen vindplaatsgericht toeleider en werkwinkelconsulent kan bevorderd worden door een werkbezoek aan de Werkwinkel, door regelmatige contactmomenten of intervisies of door de toeleider een zitdag in de Werkwinkel te geven. Er moet zowel structureel overleg zijn als de mogelijkheid tot informeel overleg. Dit laatste lijkt bevordert te worden door zitdagen in de Werkwinkel. Uit buitenlandse ervaringen (cf. Action Teams for Jobs in het Verenigd Koninkrijk, zie bijlage 1, projectfiche 4) blijkt dat het van belang is dat de werkwinkelconsulent een goed beeld heeft van de functie en meerwaarde van de toeleider. De comple-

<sup>14</sup> In Halle loopt momenteel een initiatief met integrale allochtone toeleiders gefinancierd door het OCMW, de Provincie Vlaams-Brabant en het Federaal impulsfonds voor migrantenbeleid. Deze toeleiders kregen een intensieve vooropleiding van twee maanden waarin onder andere volgende thema's werden opgenomen: motivationele gespreksvoering, sociale vaardigheden en communicatie, etnocommunicatie, impact van levensbeschouwingen en tradities op de identiteitsontplooiing van jongeren. Ook werkbezoeken aan verschillende organisaties stonden op het programma.

mentariteit van werkwinkelconsulent en toeleider moet duidelijk zijn voor beide partijen.

### 3. De vindplaatsgericht toeleider voor allochtone doelgroepen

Antwerpse initiatieven en buitenlandse projecten<sup>15</sup> hebben goede ervaringen met het inschakelen van allochtone toeleiders voor allochtone doelgroepen. We lieten ons inspireren door een lijst van troeven en valkuilen van het inzetten van allochtone toeleiders opgesteld door de8 vzw.

Troeven van allochtone toeleiders:

- de toeleider kent de gemeenschap en heeft er toegang toe;
- de gemeenschap kent de toeleider en heeft er vertrouwen in;
- de toeleider is een laagdrempelig aanspreekpunt;
- de toeleider kan werken vanuit een vertrouwelijk, neutraal terrein (bv. een moskee);
- hij spreekt de moedertaal van de cliënten;
- hij is een ervaringsdeskundige;
- hij kent de doelgroep door en door waardoor de begeleiding meer op maat is;
- hij kent de culturele achtergrond;
- hij kan intensieve begeleiding in de eigen taal van de cliënt aanbieden;
- de toeleider fungeert als rolmodel.

Valkuilen van allochtone toeleiders:

- de toeleider is gekend en heeft een bepaald imago waardoor hij bepaalde subgroepen moeilijker zal bereiken;
- de toeleider moet zijn werk kunnen afbakenen en afstand kunnen nemen, kritisch kunnen kijken naar de doelgroep, zijn religie en cultuur;
- de toeleider moet afstand kunnen nemen van de eigen ervaringen, vroegere met instanties;
- de gemeenschap waarvoor de toeleider moet instaan mag niet te ruim gedefinieerd worden;
- soms is het voor allochtone toeleiders moeilijk om bepaalde attitudes van zijn cliënten bespreekbaar te stellen omdat hij dan als te autochtoon wordt bekeken.

We willen nog eens benadrukken dat allochtone afkomst geen voorwaarde voor succes is. Het kan een aantal zaken vergemakkelijken, vooral inzake contactlegging, maar is geen must. De vindplaatsgericht toeleider moet zoals eerder aangegeven vooral iemand zijn die aansluiting kan vinden bij de leef- en denkwereld

---

<sup>15</sup> Vooral de volgende projecten uit het Verenigd Koninkrijk: Action Teams for Jobs, Ethnic Minorities Outreach en Partners for Outreach to Ethnic Minorities, zie bijlage 1 projectfiches 4, 5 en 6.

van de doelgroep. Bovendien is het niet mogelijk om voor elke etnisch culturele minderheid een toeleider van dezelfde origine te hebben. Initiatieven die met een divers team van toeleiders werken (verschillende etnische achtergronden, mannen, vrouwen met en zonder hoofddoek, verschillende kennis van talen, ...) zijn flexibel in het inschakelen van toeleiders. Binnen het team kan er altijd wel iemand gevonden worden die vrij goed bij de cliënt aansluit. Een divers team bevordert het werken op maat.

Wat wel een voorwaarde voor succes is, is het feit dat wanneer een allochtone toeleider ingeschakeld wordt via een allochtonenfederatie of -organisatie deze organisatie voldoende structuur moet hebben. Voldoende structuur en professionele omkadering zijn belangrijk om de toeleider de nodige ondersteuning te bieden in zijn werk. Wanneer een dergelijke organisatie volledig op vrijwilligerswerk draait is dit niet altijd vanzelfsprekend. Bovendien schuilt er dan het risico dat de organisatie eventuele externe financiering van de toeleider gebruikt om haar volledige werking te financieren. Bij het selecteren van allochtonenfederaties en -organisaties voor samenwerking moet dus rekening gehouden worden met de organisati-onele context en omkadering.

---

## HOOFDSTUK 7

### HET VINDPLAATSGERICHT TOELEIDINGSPROCES

Op basis van de literatuur (o.a. Baert & Baert, 2004; Dewson, 2006; Van Doorn et al., 2008), de focusgroep en interviews hebben we een methodiek voor het vindplaatsgericht toeleiden en de fases in die toeleiding geïdentificeerd. We identificeren zes fases: het identificeren en zich eigen maken van vindplaatsen, contactlegging en kennismaking, randvoorwaarden, activering, warme overdracht en ten slotte opvolging. Hoe deze verschillende fases precies ingevuld worden, hangt af van de persoon van de toeleider en van de kenmerken van de doelgroep. Elke vindplaatsgericht toeleider heeft immers zijn persoonlijke stijl, netwerk en achtergrond. Elke doelgroep heeft zijn specifieke vindplaatsen en kenmerken die de manier van aanpak bepalen: het niveau van zelfredzaamheid, randvoorwaarden, cultuur, ...

#### 1. Identificeren en het zich eigen maken van vindplaatsen

De eerste stap is weten waar de doelgroep zich ophoudt in zijn dagelijkse bezigheden en vrije tijdsbesteding, wanneer men zich daar bevindt en waar en wanneer het gepast is hen te benaderen. Een grondige kennis van de doelgroep, prospectie en verkenning van het werkingsgebied zijn nodig om geschikte vindplaatsen te selecteren. Eens een aantal vindplaatsen geselecteerd zijn moet men het vertrouwen winnen van diegenen die er zich ophouden: de doelgroep maar ook de verantwoordelijken van de vindplaats. Dit zijn organisatieverantwoordelijken, de vrijwilligers in vzw cafés, de uitbater van een sporthal, de beheerder van een website, ...

Het is niet alleen van belang dat de vindplaatsgericht toeleider weet waar hij zijn doelgroep moet vinden, het omgekeerde is ook van belang. Eens de vindplaatsgericht werker een reputatie heeft uitgebouwd, zal de doelgroep ook naar hem toe komen. Bovendien is het handig om een plek te hebben waar individuele contacten kunnen plaatsvinden. Een plek waar de invloed van de *peer group* niet reikt en waar er gevoelige onderwerpen kunnen worden aangesneden of iets in vertrouwen verteld kan worden. Deze plek moet laagdrempelig zijn en vlot bereikbaar, liefst ergens in het midden van de wijk of gemeenschap.



## 2. Contactlegging en kennismaking

De gebruikte vindplaats en de doelgroep bepaald de manier van contactlegging. Dit kan via allerlei kanalen: telefoon, brief, email, huisbezoek, via tussenpersoon of rechtstreeks, ... Volgens Dewson et al. (2006) is het persoonlijke contact het allerbelangrijkste aspect van vindplaatsgericht werken, dit is veel effectiever dan enkel werken via reclame, flyers, folders, ... Volgens Van Doorn et al. (2008) is het ook aangewezen te vertrekken van rechtstreeks persoonlijk contact met een potentiële cliënt. Als dit niet lukt kan er een U-bochtconstructie worden opgezet waarbij men in tweede instantie via de omgeving contact probeert te zoeken: via vrienden, ouders, ... De vindplaatsgericht toeleider blijft in deze fase aandringen. Hij moet de doelgroep positief en proactief benaderen en aanklappend werken. Baert & Baert (2004) noemen het *vriendelijke stalking*.

Als het eerste contact gelegd is, is het tijd voor diepere, individuele contacten; liefst buiten de invloedssfeer van de *peer group*. In deze fase is het de bedoeling een goed beeld te krijgen van de cliënt in het geheel: zijn achtergrond en omgeving, zijn competenties, zijn interesses, ... De cliënt moet de ruimte krijgen zijn verhaal te doen. Er wordt gewerkt aan een vertrouwensrelatie wat de hoeksteen is van een toeleidingsrelatie. Men moet luisteren naar het verhaal van de cliënt en een denkproces in gang zetten bij deze: wat voor werk wil ik, welke zijn mijn mogelijkheden en beperkingen, ...

## 3. Randvoorwaarden

Vooraleer er aan werk of opleiding gedacht kan worden moeten er vaak nog een aantal randvoorwaarden uit de weg worden geruimd: een verslavingsproblematiek, attitude, een sociaal statuut dat niet in orde is, een benodigd attest, een uitkering, ... Om deze stap te kunnen zetten is een vertrouwensband tussen cliënt en toeleider cruciaal. De randvoorwaarden worden zo veel mogelijk samen met de cliënt aangepakt. Toeleider en cliënt gaan samen op stap om een uitkering aan te vragen, een attest te halen, ... De toeleider werkt hierbij vanuit een empowerment methodiek. Deze stap slorpt vaak een aanzienlijk deel van de tijd van de toeleider op.

De randvoorwaarden bevinden zich op verschillende levensdomeinen. Cliënten kunnen hiervoor al bij verschillende instanties en organisaties in begeleiding zijn. Om het overzicht te bewaren en overlappingsen te voorkomen is het belangrijk dat de toeleider als ankerfiguur en casemanager fungeert. Hiervoor moeten de nodige dwarsverbanden worden gelegd met organisaties en instanties. De privacywetgeving kan hier een belemmerende factor zijn. In Antwerpen zijn er voor het aanpakken van randvoorwaarden geen structurele partnerschappen opgezet. Wat van groot belang blijkt te zijn is het persoonlijke netwerk van de toeleider. Hij heeft zo

zijn eigen netwerk van contactpersonen bij verschillende organisaties; dat opgebouwd is op basis van eerdere professionele contacten, netwerkevents, carrousselbezoeken en dergelijke. Vanuit de praktijk blijkt het dus zeer belangrijk te zijn om goede persoonlijke contacten op te bouwen.

#### **4. Activering**

Het denkproces in de kennismakingsfase moet uitmonden in een bewuste keuze om stappen naar werk te ondernemen. De cliënt moet blijvend gemotiveerd worden om hem te binden aan het idee van werk of opleiding en om stappen te nemen in die richting. Men moet de cliënt perspectief geven en zichzelf ook in perspectief leren stellen. Men kan perspectief geven door de randvoorwaarden aan te pakken. Verder kan aan perspectief gewerkt worden door bij de cliënt te werken aan een realistisch beeld van zijn mogelijkheden, de arbeidsmarkt en de actoren die zich hierop bevinden. Er moeten realistische doelen gesteld worden. Na een goede oriëntatie kan de activering beginnen. De cliënt zal in deze fase vaak verwachten dat de toeleider pasklare oplossingen biedt, hem verteld wat hij kan en wat hij best zou doen. Hier werkt de toeleider idealiter vanuit een empowerment methodiek. Men vertrekt dan vanuit de cliënt en diens wensen. De toeleider helpt de cliënt zijn competenties beter te benoemen, hem weerbaarder en zelfredzamer te maken. Er worden geen pasklare oplossingen aangereikt maar men gaat er samen naar op zoek. De toeleider moet voor deze stap een goed overzicht hebben van het aanbod aan opleidingen, infosessies en dergelijke. Dit is niet gemakkelijk en is een blijvend streven voor de toeleider. Uit interviews blijkt dat een initiatief als ANTONE sterk gewaardeerd wordt maar dat er toch nog nood is aan meer ondersteuning en aan kennis van het aanbod en de dienstverlening van andere organisaties.

#### **5. Warme overdracht**

Wanneer de randvoorwaarden voldoende uit de weg geruimd zijn en de cliënt er klaar voor is kan er toegeleid worden naar de Werkwinkel. Op het wanneer van de effectieve overdracht kan geen termijn gesteld worden, deze hangt af van cliënt tot cliënt. Bij de moeilijk bereikbare doelgroep is het nog meer dan bij andere doelgroepen van belang dat de overdracht een warme overdracht is. De eerste gesprekken kunnen best gebeuren in aanwezigheid van de toeleider die een brug- en signaalfunctie te vervullen heeft in deze fase. De toeleider helpt de cliënt over de drempel van de Werkwinkel en helpt mee de basis te leggen voor een vertrouwensrelatie tussen cliënt en werkwinkelconsulent of trajectbegeleider. Wat cruciaal is in deze fase is een goede relatie tussen de toeleider en de werkwinkelconsulent zodat er afgestemd kan worden. De toeleider kan in samenspraak met

de werkwinkelconsulent een aantal taken op zich nemen. De toeleider en werkwinkelconsulent kunnen elkaar in deze fase aanvullen en aan co-begeleiding doen; echt complementair gaan werken.

## **6. Opvolging**

De toeleider moet vooral aan het begin van het traject op de hoogte gehouden worden van de stappen in het traject, en de voortgang van de cliënt. Hij blijft een ondersteunende, activerende en motiverende rol spelen. De cliënt zoekt hem nog vaak op met vragen of voor steun. De toeleider volgt ook zelf op, vaak door telefonisch contact te houden met de cliënt. In deze fase blijft de toeleider zijn brug- en vooral zijn signaalfunctie behouden (zie hoofdstuk 6 en 7). Van Doorn et al. (2008) spreken van een warme overdracht van signalen. De toeleider kan terugkoppeling vragen aan de cliënt over het traject, het contact met de werkwinkelconsulent, het contact met de werkgever enz. Samen met de cliënt kan geëvalueerd worden. Deze fase kan worden afgesloten als de situatie beheersbaar is voor de cliënt, als hij zijn eigen boontjes kan doppen.

---

## **HOOFDSTUK 8**

### **BEREIK EN EFFECTIVITEIT**

#### **1. Bereik en effectiviteit**

Een evaluatie van toeleidingsinitiatieven vraagt om een inschatting van hun bereik en effectiviteit. Het beoordelen van toeleidingsinitiatieven op effectiviteit is een moeilijke kwestie. Ten eerste omdat de totale populatie ‘moeilijk bereikbaren’ niet gekend is. Effectiviteit op vlak van bereik ten opzichte van de hele populatie is dan ook niet te meten. Ten tweede omdat er geen echte benchmark beschikbaar is voor het aantal toeleidingen dat een initiatief jaarlijks moet behalen om als effectief bestempeld te kunnen worden. Het aantal toeleidingen op zich zegt ook niet veel over de intensiteit van de begeleiding en de met de cliënt afgelegde weg. Binnen de groep moeilijk bereikbaren zijn er verschillende subgroepen met elk hun eigen problematiek. De ene doelgroep is de andere niet. Bovendien is de situatie van elke persoon anders, sommigen zullen verder van de arbeidsmarkt af staan dan anderen en hebben daardoor intensievere begeleiding nodig. De ene persoon is de andere niet. Een puur kwantitatieve benadering van effectiviteit houdt dan ook het gevaar in van het verleggen van de focus naar de minder moeilijk bemiddelbaren, de minder moeilijk bereikbaren, zij die zich nog niet volledig van het systeem en de maatschappij hebben afgekeerd, de minder kwetsbaren. Naast de intensiteit en afgelegde weg is het eindpunt en de duurzaamheid van de toeleiding ook van belang. Zijn de randvoorwaarden weggewerkt? Verloopt de begeleiding bij de werkwinkelconsulent goed en is er geen uitval? Vindt de cliënt werk? We pleiten dus voor zowel een kwantitatieve als kwalitatieve benadering van effectiviteit.

Voor de toeleiders waarmee VDAB een formeel partnerschap heeft wordt effectiviteit zowel kwantitatief als kwalitatief geëvalueerd. Er worden per jaar 75 toeleidingen naar de Werkwinkel, VDAB-inwerking, werk en/of opleiding of ondersteuning van werkzoekenden in trajectbegeleiding (co-begeleiding) voor-

opgesteld.<sup>16</sup> De toeleidingscoördinator be vraagt de werkwinkelconsulenten over de samenwerking met de toeleider. Verder wordt elk cliëntendossier dat de toeleider in CVS heeft aangemaakt geëvalueerd. Er wordt gekeken naar welke acties geregistreerd zijn, hoe er tewerk is gegaan. Verder wordt er gekeken of deze acties nuttig waren gegeven de situatie en het profiel van de cliënt, of er juist tewerk is gegaan. Ook wordt er bekeken hoeveel acties er met de cliënt ondernomen zijn, hoe intensief de begeleiding is geweest.

Om het mogelijk te maken de evaluatie van de formele partnerschappen meer in perspectief te zien, hebben we getracht voor alle vindplaatsgerichte toeleidingsinitiatieven die we in hoofdstuk 3 hebben opgelijst, informatie te verzamelen over hun bereik. In onderstaande tabel geven we een overzicht van: het aantal toeleiders dat ingezet wordt, de wijken en buurten die men bereikt, de doelgroep waarop men zich richt en het aantal toeleidingen of begeleidingen per jaar. Voor sommige projecten waren cijfers over het aantal effectief geregistreerde acties en contacten beschikbaar, voor andere niet. In het laatste geval geven we het vooropgestelde aantal toeleidingen mee, de doelstelling van het project. Waar mogelijk verfijnen we de geregistreerde acties en contacten naar type, onderwerp of oriëntatie en de organisaties waar naar toegeleid wordt.

---

<sup>16</sup> De keuze voor het opleggen van 75 toeleidingen lijkt eerder arbitrair. Deze 75 toeleidingen mogen daarom niet zonder meer als benchmark beschouwd worden voor andere initiatieven. Een goede beoordeling neemt immers ook doelgroep, intensiteit van begeleiding en andere kwalitatieve aspecten in rekening. De toeleiders geven overigens aan dat dit cijfer, 75 toeleidingen per jaar, zeer hoog ligt.

**Tabel 8.1** Bereik van de vindplaatsgerichte initiatieven in Antwerpen

Project	Aantal toeladers	Wijken en buurten	Doelgroep	Aantal toeleringen/begeleidingen per jaar
Activeringsconsulenten van de Federatie van Marokkaanse Verenigingen (FMV) en de Unie van Turkse Verenigingen (UTV), Work Up	2	De werking concentreert zich vooral op Antwerpen Noord en Borgerhout voor FMV en Antwerpen Zuid en Hoboken voor UTV.	Werkzoekenden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt uit etnisch-culturele minderheden met focus op mensen van Maghrebinse, Turkse en Afrikaanse herkomst.	Doelstelling: 75 begeleidingen per toelider
Arbeidscompetentiebegeleiders (acb-ers), Jongeren Competentiecentra <sup>1</sup>	3	De acb-er van JCC De Brandenrij: Borgerhout en 2018 Antwerpen De acb-er van JCC Deurne: Deurne en Borgerhout Noord De acb-er van JCC ZAPPA: 2020 Antwerpen, 2030 Antwerpen, 2060 Antwerpen, Berchem, Borgerhout, Hoboken, Wilrijk en Kontich.	Jongeren (15-25 jaar)	In 2009 was de acb-er van JCC De Brandenrij aanspreekbaar <sup>2</sup> voor ongeveer 70 jongeren. Met 29 onder hen legde hij een intensief proces af (23 uit Borgerhout en 6 uit 2018 Antwerpen). De begeleidingen waren georiënteerd naar: - onderwijs: 5; - opleiding: 2; - werk: 14.  De acb-er van JCC Deurne was aanspreekbaar voor 55 jongeren. Met 28 van hen legde hij een intensief proces af (22 uit Deurne en 6 uit Borgerhout Noord). De begeleidingen waren georiënteerd naar: - onderwijs: 10; - werk: 12; - opleiding: 5.  De acb-er van JCC ZAPPA was aanspreekbaar voor een groep van 65 en legde een intensief traject af met 26 jongeren (7 uit 2020 Antwerpen, 1 uit 2030 Antwerpen, 1 uit 2060 Antwerpen, 4 uit Berchem, 6 uit Borgerhout, 2 uit Hoboken, 2 uit Wilrijk en 1 uit Kontich). De begeleidingen waren georiënteerd naar: - onderwijs: 2; - opleiding: 1; - werk: 9.

**Tabel 8.1** Bereik van de vindplaatsgerichte initiatieven in Antwerpen. Vervolg

Project	Aantal toeliders	Wijken en buurten	Doelgroep	Aantal toelidingen/begeleidingen per jaar
Drop out – drop in (DODI) project	1	Leerlingen ingeschreven op het Koninklijk Atheneum Hoboken	Leerlingen uit het Koninklijk Atheneum Hoboken die uitvallen op school zonder informatie gekregen te hebben m.b.t. inschrijving als werkzoekende en de dienstverlening van VDAB (deze info wordt normaal gezien in het laatste jaar gegeven).	2 jongeren 1 van de 2 jongeren werd effectief toegeleid naar de Werkwinkel, de andere bleef niet bereikbaar. De geslaagde toeliding heeft niet naar tewerkstelling geleid maar naar een verderzetting van de studies.
Inclusief	3,5 voltijdse equivalenten (VTE) <sup>9</sup>	Voor de sociale huurders: Antwerpen Linkeroever, Luchtbal/Schoonbroek/Rozemaai en Hoboken/Kiel Voor de moeilijk bereikbare jongeren: Antwerpen Noord, Antwerpen Linkeroever, Luchtbal/Schoonbroek/Rozemaai en Hoboken/Kiel	Sociale huurders die behoren tot een kansengroep en met minstens één jobobstakel (beperkte kennis van het Nederlands, beperkte mobiliteit, gebrek aan kinderopvang of gebrek aan internetvaardigheden) kampen. Jongeren (<25 jaar) die niet reageren op een uitnodiging in het kader van het jeugdwerkplan.	Doelstelling voor de sociale huurders: 100 toelidingen en positieve stappen voor de remediëring van minstens één jobobstakel. Doelstelling voor de moeilijk bereikbare jongeren: 100 toelidingen.
Jac Plus Onthaalteam	13	Heel Antwerpen	Jongeren (12-25 jaar)	In 2009 werden er 1 942 cliënten geregistreerd. Volgende acties werden ondernomen: - de behandelingen van vragen over arbeid en tewerkstelling: 126; - doorverwijzingen naar VDAB/Werkwinkel: 42.

**Tabel 8.1** Bereik van de vindplaatsgerichte initiatieven in Antwerpen. Vervolg

Project	Aantal toeliders	Wijken en buurten	Doelgroep	Aantal toelidingen/begeleidingen per jaar
Jeugd Interventie Team	8	Heel Antwerpen	Risicjongeren (tot 25 jaar) en hun gezinnen en drugverslaafde Veelplegers van overlast die worden aangemeld bij het jeugdinterventieteam en waarbij de achterliggende problemen op gebied van school, vrije tijd, werk, gezin, woonst, enz. zich, via overlast en antisociaal gedrag, manifesteren in de buurt.	In 2009 werden ongeveer 400 jongeren aangemeld. Een tiental jongeren werd doorverwezen in verband met tewerkstelling. <sup>3</sup>
Jongerencoaches (JOCO's)	6 <sup>4</sup>	Borgerhout, Deurne, Merkssem, Luchtbal, Antwerpen-Noord, Stationsbuurt, Kleinvitsbuurt, Zurenborg, Klein Antwerpen, Oud-Berchem, Antwerpen-Zuid, het Kiel, Hobokenen Wilrijk Valaar	Jongeren Leerlingen uit zowel voltijds als deeltijds onderwijs in risicosituaties die dreigen uit te vallen op school.	Doelstelling: 30 intensieve begeleidingen per persoon



Tabel 8.1    Bereik van de vindplaatsgerichte initiatieven in Antwerpen. Vervolg

Project	Aantal toeleiders	Wijken en buurten	Doelgroep	Aantal toeleidingen/begeleidingen per jaar
Outreach- en Straathoek- werk, Free-clinic MSOC (Medisch-Sociaal Op- vangCentrum)	4	Borgerhout, Antwerpen Zuid en Schijnpoot/Dam	Allochtone risicogebruikers en drugsgebruikers	<p>In 2009 werd er gewerkt met 706 personen. Er wer- den 404 acties rond tewerkstelling geregistreerd. Binnen deze acties werden per dienst of sector de volgende aantallen geregistreerd i.v.m. informatie- verstrekkingen over, toeleiding of doorverwijzing naar de betrokken dienst of sector:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- VDAB/BGDA 5; 33;</li><li>- arbeidsgeneesheer: 1;</li><li>- interim-kantoor: 23;</li><li>- RVA: 24;</li><li>- sociale dienst van het werk: 8;</li><li>- sociale tewerkstelling/leefloontrekker: 2;</li><li>- sociale werkplaats: 2;</li><li>- vakbond/hulpkas: 18;</li><li>- werkgever: 11;</li><li>- werkwinkel: 16;</li><li>- andere: 7.</li></ul>

**Tabel 8.1** Bereik van de vindplaatsgerichte initiatieven in Antwerpen. Vervolg

Project	Aantal toeleiders	Wijken en buurten	Doelgroep	Aantal toeleidingen/begeleidingen per jaar
Straathoekwerk, CAW metropool	11	Kiel, Valaar, Berchem, Antwerpen Noord, Antwerpen Zuid, Groenplaats, Astridplein, Koningsplein, Sint-Jansplein, Stuivenberg, Borgerhout, Deurne Noord, Deurne Zuid.	Werkzoekenden 0-99 jaar	In 2009 werd er gewerkt met 1 119 personen. Er werden 449 acties rond tewerkstelling geregistreerd.  Binnen deze acties werden per dienst of sector de volgende aantallen geregistreerd i.v.m. informatie-verstrekingen over, toeleiding of doorverwijzing naar de betrokken dienst of sector: - VDAB /BGDA: 48; - arbeidsgeneesheer: 1; - interim-kantoor: 39; - RVA: 6; - sociale tewerkstelling/leefloontrekker: 20; - sociale werkplaats: 9; - vakbond/hulpkas: 6; - werkgever: 33; - werkwinkel: 14; - andere: 34.
Team Arbeid, Samenlevingsopbouw	4	Heel Antwerpen. Voor de Marokkaanse groep voornamelijk Borgerhout, Antwerpen Noord, Deurne en Kiel.	Belgische kansarmen, Marokkanen, Turken en Zwart-Afrikanen.	Een 80-tal intensieve begeleidingen voor de Marokkaanse groep.  Een 40-tal intensieve begeleidingen voor de Zwart-Afrikaanse groep.
Toeleider naar tewerkstelling <sup>6</sup>	1	Borgerhout tot Antwerpen Zuid	Voornamelijk Marokkaanse werkzoekenden en een beperkt aantal Afrikaanse werkzoekenden	Een 70-tal begeleidingen

Tabel 8.1    Bereik van de vindplaatsgerichte initiatieven in Antwerpen. Vervolg

Project	Aantal toeiders	Wijken en buurten	Doelgroep	Aantal toeleringen/begeleidingen per jaar
Velcrocoaches, Instant A <sup>7</sup>	2	Antwerpen Centrum, Antwerpen Luchtbal, Antwerpen Noord, Deurne, Borgerhout, Merksem, Ekeren, Kie, Berendrecht-Zandvliet-Lillo, Antwerpen 2020, Antwerpen Linkeroever, Berchem, Wilrijk, Hoboken.	Jongeren (18-25 jaar) <sup>8</sup>	Doelstelling: 75 begeleidingen per persoon
Werktoeleider, Internationaal Comité (IC)	1	Heel Antwerpen	Werkzoekenden uit de Russisch sprekende gemeenschap	Doelstelling: 75 begeleidingen per persoon

<sup>1</sup> Aanspreekbaar zijn, betekent dat de jongeren uit de buurt de jobfunctie en haar contouren (laagdrempeligheid, vrijblijvendheid, deontologie, tussen straat en loket) kennen (JES, 2009b).

<sup>2</sup> De cijfers uit JES Werkingsverslag 2009 (JES, 2009b).

<sup>3</sup> In 2009 werden meerderjarige jongeren opgenomen in de werking. Voordien was de toeleiding naar werk dan ook beperkt. Voor werkgerelateerde vragen wordt samengewerkt met de velcrocoaches van Instant A.

<sup>4</sup> Vanaf september 2010 zullen er nog slechts vijf JOCO's tewerkgesteld worden; financiering voor een zesde wordt gezocht.

<sup>5</sup> Deze werking stopt eind 2010.

<sup>6</sup> Brusselse Gewestelijke Dienst voor Arbeidsbemiddeling.

<sup>7</sup> Deze werking stopt eind 2010.

<sup>8</sup> Meer bepaald jongeren die wonen in het zorggebied Antwerpen en nog nooit bereikt zijn door VDAB, of nauwelijks bereikbaar zijn voor VDAB, of afhaakgedrag vertonen. Dit met uitsluiting van volgende jongeren: deeltijds onderwijs volgen, in een actie van het JWP zitten, recente schoolverlaters (in de afgelopen zes maanden als schoolverlater ingeschreven), in de afgelopen twaalf maanden een opleiding gevolgd hebben bij VDAB of een partner, in de afgelopen twaalf maanden actief in begeleiding zijn geweest bij VDAB of één van de partners, in de afgelopen twaalf maanden minimum twaalf weken (al dan niet aansluitend) aan het werk zijn geweest.

<sup>9</sup> Voor één toeleider, één VTE, is het project 'Inclusief' de kerntaak. Deze toeleider wordt door VDAB gefinancierd.

Het trekken van conclusies over welke initiatieven en projecten het meest effectief zijn op basis van dit overzicht mag niet lichtzinnig gebeuren. Elk project en elke organisatie heeft immers een eigen visie, werking en doelstelling. Het takenpakket van de toeleider kan meer bevatten dan toeleiden alleen en is niet voor elke organisatie dezelfde. Bij Samenlevingsopbouw doen de leden van team arbeid naast toeleiding bijvoorbeeld ook beleidswerk. De mate waarin organisaties zelf op zoek gaan naar de doelgroep moet ook in rekening gebracht worden. Dit is immers een proces dat veel tijd in beslag neemt. Bij de Antwerpse organisaties die aan vindplaatsgerichte toeleiding doen zien we dat hier veel variatie in is. We illustreren: het Jeugd Interventie Team werkt enkel na aanmelding voor overlast. De jongerencoaches werken zowel na aanmelding als op eigen initiatief. Ze werken met bepaalde jongeren op vraag van het Centraal Meldpunt voor Risicjongeren en gaan op zoek naar andere potentiële cliënten door zich aanspreekbaar te maken in bepaalde scholen en buurten. De arbeidscomptentiebegeleiders en straathoekwerkers werken helemaal niet op vraag. Zij gaan de straat op om zich aanspreekbaar te maken voor de doelgroep. Voor elk project zou ook in rekening gebracht moeten worden hoe lang men al een werking voor toeleiding naar tewerkstelling heeft en hoe ervaren en gekend de toeleiders zijn. Voor het bereiken en binden van de moeilijk bereikbaren is het immers belangrijk dat er een toeleidingsnetwerk wordt uitgebouwd en dat er vertrouwen is vanuit de doelgroep. Dit is een proces dat tijd vergt. Projecten die al langer bestaan of toeleiders die al langer in een buurt of in de sector werkzaam zijn zullen dan ook een groter bereik hebben.

Rekening houdend met deze bedenkingen kunnen we op basis van de ons beschikbare informatie geen conclusies trekken over welk van deze initiatieven het effectiefst is; welke aanpak het best werkt. In de volgende paragraaf zullen we wel aanbevelingen doen om effectiviteit beter te meten. Ook doen we in het volgende hoofdstuk aanbevelingen om de effectiviteit van de regie en de praktijk van het vindplaatsgericht toeleiden te verhogen.

## **2. Aanbevelingen voor het meten van effectiviteit**

Om effectiviteit te kunnen beoordelen pleiten we, zoals eerder beargumenteerd, vooral voor het in rekening brengen van een aantal kwalitatieve elementen. Ook de toeleiders dringen hier sterk op aan. Vanuit hun ervaring is de nodige tijd kunnen uittrekken voor elke fase in het toeleidingsproces; de fasen van kennis-making, randvoorwaarden en opvolging in het bijzonder; de belangrijkste voorwaarde om tot een succesvolle toeleiding te komen. De tijd die nodig is voor elke cliënt is afhankelijk van zijn situatie en problematieken. De moeilijkst bereikbaren en moeilijkst bemiddelbaren zullen meer tijd vragen van een toeleider. Een uit-

sluitend kwantitatieve benadering, het meten van het aantal toeleidingen, houdt dan ook het gevaar in om de kwetsbaarste doelgroepen uit te sluiten.

De toeleidingscoördinator geeft zelf ook aan dat de huidige kwalitatieve beoordeling voor de formele partnerschappen die VDAB afsloot voor vindplaatsgerichte toeleiding, nog beter kan. De registratie in CVS is momenteel te weinig gedetailleerd voor een goede opvolging en evaluatie van de activiteiten van een toeleider. Er wordt wel geregistreerd wat ondernomen wordt met een cliënt maar de duur van de activiteit of de directe resultaten ervan worden niet altijd aangegeven. Wat nog ontbreekt voor een goede evaluatie is het meenemen van de acties die de toeleider onderneemt naar randvoorwaarden toe alsook hun intensiteit en resultaat. Deze lacune kan verholpen worden door de aanpak en opvolging van de randvoorwaarden in CVS te laten registreren. Momenteel wordt dit niet of te weinig gedaan. Daarnaast ontbreekt de opvolging van de cliënt, voor sommigen is het niet geweten wat er na toeleiding van de cliënt geworden is.

In het buitenland, meer bepaald in het City Strategies project in Glasgow: 'Glasgow works', konden we een interessante aanpak van evaluatie identificeren die wel rekening houdt met opvolging. Bovendien wordt in deze aanpak rekening gehouden met de tussenstappen in het toeleidingsproces en wordt hier financiering aan gekoppeld. Door ook de stappen die ondernomen worden door de toeleider en de vooruitgang die een cliënt boekt in rekening te brengen krijgt men een veel vollediger beeld. In Glasgow gebruikt men een *employability pathway*. Dit is een schaal met negen stappen binnen drie stadia: de *pré-work stag*, de *in work stage* en de *post-work stage*, terug te vinden in bijlage 2. Op basis van deze *employability pathway* kan de voortgang van de cliënt en de activiteiten die met de cliënt ondernomen worden duidelijk gemonitord en met financiering beloond worden. Als een cliënt bereikt wordt, wordt deze binnen een bepaalde stap op de schaal geplaatst. Aan elke stap worden een aantal duidelijk omschreven activiteiten gekoppeld die ondernomen kunnen worden. De organisaties die de cliënt begeleiden krijgen per stap die ze met de cliënt ondernemen een bepaald bedrag toegekend. De schaal stopt niet op het moment dat de cliënt een job heeft gevonden maar gaat verder met stappen zoals *early* en *later work support*, *in work-training* en *career progression*. Er is dus sterke aandacht voor opvolging en de duurzaamheid van de tewerkstelling; aspecten die zeker niet mogen ontbreken bij een kwalitatieve beoordeling van effectiviteit.

Tenslotte willen we een laatste element voor kwalitatieve evaluatie aandragen: de waardering van diegene waarrond toeleiding draait; de moeilijk bereikbare werkzoekenden zelf. Effectiviteit van toeleiding kan bekeken worden via de tevredenheid van de cliënt over de toeleider, diens aanpak en het resultaat. Het opnemen van deze tevredenheidsdimensie heeft als bijkomend voordeel dat het ook een instrument kan zijn om de kwaliteit van de toeleiding te verbeteren. De doelgroep kan zelf aanbevelingen formuleren.

## **HOOFDSTUK 9**

### **KNELPUNTEN EN AANBEVELINGEN OP REGIENIVEAU**

#### **1. Knelpunten en struikelblokken**

VDAB heeft in de beheersovereenkomst met de Vlaamse overheid de duidelijke taak gekregen de regie van de arbeidsmarkt op zich te nemen. Voor de toeleiding naar tewerkstelling zien wij de VDAB dan ook als de aangewezen regisseur. We hebben indicaties dat dit in Antwerpen niet gecontesteerd wordt. Er is een taak weggelegd voor VDAB om efficiënte en effectieve toeleiding naar tewerkstelling te bevorderen door samenwerking tussen toeleiders naar werk te stimuleren en initiatieven en werkingen op elkaar af te stemmen. Dit pleit andere instanties niet vrij van betrokkenheid en verantwoordelijkheid. Het toeleiden van moeilijk bereikbare werkzoekenden naar tewerkstelling brengt immers positieve externaliteiten met zich mee: minder uitkeringen, een verhoogd veiligheidsgevoel, een verhoogd welzijn van de werkzoekende en zijn omgeving, ... Bovendien moeten barrières op de weg naar werk, die zich op andere beleidsdomeinen bevinden, uit de weg worden geruimd.

Momenteel doet de VDAB al veel procesmatige inspanningen, inspanningen op het uitvoerende niveau. Voorbeelden zijn de inzet van een toeleidingscoördinator, het voorzien van een spreekuur voor de activeringsconsulenten in de Werkwinkel, het ontwikkelen van een portaalsite met een overzicht van het aanbod, ... Maar het uitvoerende niveau kan niet optimaal functioneren zonder een goede aansturing en regie. We formuleren daarom eerst een aantal aanbevelingen om de regie te optimaliseren waarna we ons zullen richten op het uitvoerende niveau. In deze paragraaf bespreken we de knelpunten en struikelblokken op regieniveau alvorens over te gaan naar de aanbevelingen.

Het Antwerps toeleidingslandschap zit zeer gecompliceerd in elkaar zoals het overzicht van de vindplaatsgerichte toeleidingsinitiatieven in Antwerpen, terug te vinden in tabel 3.1, weergeeft. De uitvoerder, de regisseur of instantie belast met de aansturing en de financier kunnen voor één project of initiatief allen verschillend zijn. Dit heeft nefaste gevolgen op het uitvoerende niveau. We verduidelijken met het voorbeeld van de formele partnerschappen met UTV en FMV. De toeleidingscoördinator heeft het gevoel dat men van VDAB uit te weinig grip heeft

op de activeringsconsulenten. Ondanks de convenanten die een duidelijk vooropgesteld resultaat bevatten is bijsturen in verband met werkwijze en resultaten moeilijk. De activeringsconsulenten werken immers vanuit de organisatie- en projectlogica van hun eigen organisatie, het Minderhedenforum én de VDAB. Bovendien wordt de financiering niet voorzien door VDAB maar door het Structureel project Evenredige Arbeidsdeelname en Diversiteit van het departement Werk van de Vlaamse Overheid. Vooral het feit dat de aansturing en financiering niet uit dezelfde hoek komen maakt een optimale regie en werking moeilijk.

Wat het overzicht van het Antwerps toeleidingslandschap nog weergeeft is dat er heel wat beleidsdomeinen betrokken zijn bij toeleiding naar tewerkstelling. De initiatieven vertrekken naast het domein werk ook vanuit de beleidsdomeinen welzijn, veiligheid, onderwijs en inburgering. Het veelvoud aan initiatieven uit deze verschillende beleidsdomeinen brengt een aantal knelpunten mee. Allereerst is het moeilijk een goed overzicht te hebben van alle initiatieven. Er is te weinig kennis en overzicht van de verschillende initiatieven zowel bij VDAB als bij de andere spelers. Ten tweede is het niet altijd duidelijk welke organisatie welke verantwoordelijkheid heeft wanneer een cliënt bij verschillende organisaties uit verschillende beleidsdomeinen in begeleiding is. Ten derde kan het thema werk voor de andere beleidsdomeinen gezien worden als randvoorwaarde. Tewerkstelling is geen hoofddoelstelling vanuit deze beleidsdomeinen. We kunnen dan ook veronderstellen dat de expertise inzake tewerkstelling niet overal even groot zal zijn. Een goede verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen de beleidsdomeinen is dan ook nodig. Hiervoor lijken meer en diepere structurele afspraken nodig.

Een belangrijk knelpunt is dat er geen integrale aanpak is over de beleidsdomeinen heen. Aangezien op het uitvoerende niveau gehamerd wordt op een integrale aanpak van de cliënt en zijn problemen moet dit op regieniveau weerspiegeld worden. Er is wel een samenwerkingsovereenkomst tussen de VDAB, de Stad Antwerpen en het OCMW. Deze wordt beleidsmatig uitgewerkt door een beleidsgroep bestaande uit de directeur arbeidsmarktbeheer van VDAB Antwerpen, de schepen van onderwijs, economie, werk en middenstand van de Stad Antwerpen en de Antwerpse OCMW-voorzitster. Deze structurele samenwerking zou intensiever kunnen aangezien er nog steeds overlappingsen in aangeboden diensten zijn en de expertise van medewerkers van de betrokken organisaties niet altijd ten volle worden benut. De stuurgroep Kansenmakers is een ander onderbenut instrument voor samenwerking op regieniveau. Binnen deze stuurgroep blijkt weinig engagement om gezamenlijke concrete acties op te zetten of uit te werken. De oorzaak hiervan is het gebrek aan een duidelijk geëxpliciteerd doel voor de stuurgroep. Waar de VDAB de stuurgroep ziet als een orgaan om gezamenlijke acties op te zetten zien de leden de stuurgroep eerder als een adviesorgaan aan VDAB. Ze uitten er hun grieven en geven advies met het oog op acties uitgevoerd door of engagementen vanuit de VDAB. Het is noodzakelijk dat VDAB

en de lidorganisaties de functie en het doel van de stuurgroep Kansenmakers (her)formuleren.

Zowel op regio- als op het uitvoerende niveau is de privacywetgeving een belangrijk knelpunt. Voor eenzelfde persoon worden er door toepassing van de privacywetgeving bij verschillende instanties, onafhankelijk van elkaar, identieke gegevens verzameld en interventies opgezet. Instanties mogen elkaar geen namen doorgeven van personen die bij hen in begeleiding zijn. Dit maakt het voor toeleiders moeilijk om een beeld te krijgen van de hulp en begeleiding die hun cliënt al ontvangt. Een schrijnend voorbeeld voor de problemen die de wetgeving kan veroorzaken vinden we terug in Berchem. Daar werd een ad hoc samenwerking opgezet tussen een aantal partners (VDAB, buurtregie, het Jeugd Interventie Team, de JCC's, e.a.) rond een groep jongeren die overlast veroorzaakte. Door de privacywetgeving kon geen enkele van de partners namen noemen, aangeven welke van deze jongeren in begeleiding was of aan welke begeleidingstrajecten ze precies deelnamen.

*"Dus eigenlijk werken jullie allemaal naast elkaar (rond de jongeren in Berchem)?"*  
(Interviewer)

*"Nee wij werken ni naast elkaar; wij werken allemaal rond één project maar alleen weten we niet rond welke jongeren we samenwerken."* (Vindplaatsgericht toeleider)

Door de privacywetgeving wordt samenwerken en afstemmen op vlak van werking of individuele cliënten sterk bemoeilijkt. Schaarse middelen kunnen op deze manier niet efficiënt gealloceerd worden over de betrokken instanties heen.

Dit brengt ons bij het laatste knelpunt op regieniveau: financiering. Lange termijn financiering van projecten kan niet steeds verzekerd worden. Dit komt de effectiviteit van initiatieven niet altijd ten goede. Initiatieven en vindplaatsgerichte toeleiders moeten voldoende opstarttijd krijgen, de kans krijgen om te groeien, hun activiteiten en werking aan te passen en het vertrouwen van hun doelgroep te winnen. Door gebrek aan middelen verdwijnen soms initiatieven die vanuit andere domeinen als positief gezien worden. Een treffend voorbeeld is de jongerenwerkwinkel. Deze problemen kunnen vermeden worden door samenwerking en afstemming van middelen over de beleidsdomeinen heen. Om schaarse middelen efficiënt in te zetten moet men ook weten op welke initiatieven men moet inzetten. Op de efficiëntie en effectiviteit van initiatieven is er momenteel te weinig zicht. Degelijke evaluatiecriteria moeten uitgewerkt en opgelegd worden door het regieniveau.



## 2. Aanbevelingen

Vertrekkende van de hiervoor opgelijste knelpunten formuleren we een aantal aanbevelingen. Het gelijkschakelen van financier en aansturende instantie voor projecten die vindplaatsgerichte toeleiding naar tewerkstelling nastreven is een eerste aanbeveling.

Een tweede aanbeveling is een betere en intensievere samenwerking tussen beleidsdomeinen. Dit kan bewerkstelligd worden vanuit de reeds aanwezige samenwerking tussen VDAB, de Stad Antwerpen en het OCMW. De stuurgroep Kansenmakers zou ook meer kunnen bijdragen mits het specificeren van het doel van deze stuurgroep. In paragraaf 2.1 bespreken we instrumenten voor interbestuurlijk management die een integrale aanpak over de beleidsdomeinen heen bevorderen. Om partnerschappen binnen een grootstedelijke context en samenwerking tussen de verschillende beleidsdomeinen en betrokken organisaties te structureren vonden we een goed voorbeeld in het City Strategy Program. Dit wordt besproken in paragraaf 2.3.

Een derde aanbeveling is een integrale aanpak. Aangezien de tewerkstellingsproblematiek en een oplossing hiervoor niet losgekoppeld kunnen worden van oplossingen voor de andere problematieken, de randvoorwaarden, waarmee moeilijk bereikbare werkzoekenden worstelen is een integrale aanpak onontbeerlijk. De toeleiders benadrukken dit steeds opnieuw: om een succesvolle toeleiding te kunnen doen is een integrale benadering van de cliënt en zijn problemen nodig. Integrale en geïntegreerde trajecten kwam ook al als aanbeveling uit het ANTWERK project, dat de jongerenwerkwinkel omvatte (Inhoudelijke Cel Stad Antwerpen, 2008). Om voor het Antwerpse toeleidingsverhaal een integrale aanpak op regieniveau te verzekeren vinden we in de literatuur twee interessante vertrekpunten terug: instrumenten voor interbestuurlijk management en ketenmanagement. We gaan hier dieper op in in paragraaf 2.1 en 2.2.

Een vierde aanbeveling is het soepeler omgaan met de privacywetgeving. Dit zou samenwerking op regie en uitvoerend niveau vergemakkelijken. Overlappingsen in werking tussen projecten en beleidsdomeinen, en daarmee het inefficiënt inzetten van middelen, kunnen hierdoor eveneens voorkomen worden.

Een vijfde en laatste aanbeveling is het garanderen van lange termijn financiering voor projecten. Schaarre middelen kunnen efficiënter worden ingezet door over de beleidsdomeinen heen af te stemmen in verband met financiering. In paragraaf 2.3 bespreken we het City Strategy Program uit het Verenigd Koninkrijk dat hiervoor als inspiratiebron kan dienen.

## 2.1 Een integrale aanpak: instrumenten voor interbestuurlijk management

Volgens Radin (2007) kunnen lagere bestuursniveaus optreden als integrator voor versnipperd beleid. Radin onderscheidt vier soorten instrumenten om *boundary spanning activities*, activiteiten over de grenzen van overheden en beleidsdomeinen heen, goed te kunnen uitvoeren. Ten eerste zijn er de structurele instrumenten. Hieronder vallen deregulatie, devolutie, decentralisatie, coördinatie die moet resulteren in structurele integratie, commissies voor horizontale integratie, en programmaregulering. Via programmaregulering zoals input-, proces- en outputvereisten kan overzicht worden aangebracht. Binnen de Antwerpse context is de coördinatie rol weggelegd voor de door VDAB aangestelde toeleidingscoördinator. De stuurgroep Kansenmakers heeft het potentieel om aan horizontale integratie te werken. Zoals eerder aangegeven is de privacywetgeving een wezenlijk knelpunt, deregulatie of op zijn minst een soepeler omgaan met de privacywetgeving zou voor de Antwerpse context een belangrijke vooruitgang betekenen.

Ten tweede zijn er programmatorische instrumenten zoals *broader purpose grants*, partnerschappen en samenwerkingsverbanden. Voor Antwerpen is er de samenwerking tussen de VDAB, de Stad Antwerpen en het OCMW. Verder zijn er de samenwerkingsverbanden en partnerschappen die VDAB sloot met toeleidingsactoren om de toeleiding naar de Werkwinkels te verzekeren. Via convenanten werden partnerschappen afgesloten met het IC, UTV, FMV, Instant A en recent ook met Werkvorm vzw. In Antwerpen zijn er al sectoroverschrijdende plannen, met name het Lokaal Sociaal Beleidsplan 2008-2013 opgesteld door de stad Antwerpen en het OCMW, in samenwerking met externe partners. De ambitie van het lokaal sociaal beleidsplan is het garanderen van de toegang voor iedere burger tot zijn economische, sociale en culturele rechten, zodat iedereen een menswaardig bestaan kan leiden. Er worden hiervoor middelen ingezet voor de volgende domeinen: middelen, recht, dienstverlening, wonen, gezondheid, zinvolle activiteit, onderwijs, vrije tijd, sociale cohesie en ruimte voor ontmoeting, inburgering. Het toevoegen of het verder uitdiepen van de dimensie tewerkstelling en toeleiding is een optie die verkend kan worden.

Ten derde zijn er de onderzoeks- en capaciteitsopbouwende instrumenten. Dit zijn onderzoeken en capaciteitsopbouwende activiteiten zoals het voorzien van technische assistentie, training, planning en evaluatie. Ook het delen van informatie tussen betrokken actoren valt onder dit instrument. De VDAB en de beleidsgroep Werkwinkels namen al het initiatief tot een eerste onderzoek over de praktijk van vindplaatsgericht werken en zijn effectiviteit. Binnen de partnerschappen die de VDAB afsloot voor toeleiding is er ruimte voor het delen van informatie. De partners hebben toegang tot het CVS-systeem van de VDAB waar ze de dossiers van hun cliënten kunnen raadplegen en aanvullen.

Ten slotte zijn er de gedragsinstrumenten: communicatietechnieken en conflict management, bijvoorbeeld het samen bepalen van outcome maatstaven om conflict te vermijden. Overleg met toeleidingspartners over outcome en evaluatie vereisten is een optie.

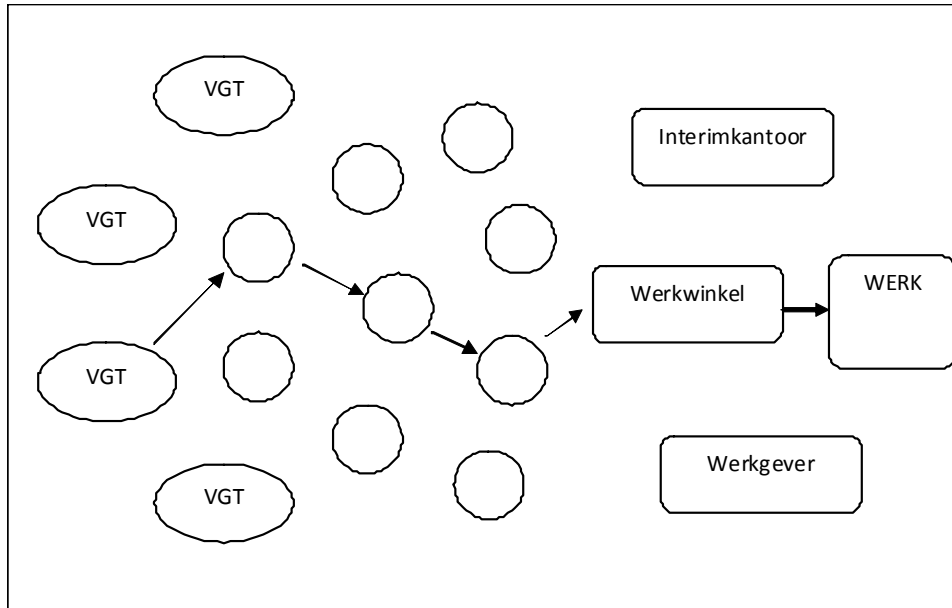
## 2.2 Een integrale aanpak: ketenmanagement

Zoals het overzicht van de vindplaatsgerichte toeleidingsinitiatieven in Antwerpen (zie tabel 3.1) aantoont zijn er veel actoren actief op het domein van toeleiding naar tewerkstelling en dit vanuit verschillende beleidsdomeinen. Door het uitgaan van een integrale aanpak en de aandacht voor randvoorwaarden - althans gezien als randvoorwaarden vanuit het beleidsdomein werk - worden nog meer organisaties en instanties betrokken bij het toeleidingsproces. VDAB sloot al een aantal partnerschappen af om toeleiding van moeilijk bereikbaren naar de Werkwinkel te verzekeren en te verbeteren. Om een echte integrale aanpak te bekomen moeten nog meer partnerschappen en/of samenwerkingsverbanden worden aangegaan. Dit met een breder spectrum van actoren uit de welzijnssector, het jeugdwerk, inburgering, ... Het beheersbaar maken van deze samenwerkingsverbanden kan via ketenmanagement. Ketenmanagement kan bovendien de efficiëntie en effectiviteit van het toeleidingsproces verhogen.

Van der Aa en Konijn (2004) beschrijven ketens als een vorm van inter-organisatorische samenwerking, een netwerk van autonome organisaties wiens handelingen in onderlinge samenhang iets kunnen betekenen voor een cliënt. Via ketens kunnen verantwoordelijkheden die over verschillende organisaties versnipperd zijn, verbonden worden tot een sluitend geheel. Ketens bestaan uit processen die op zichzelf gescheiden kunnen plaatsvinden. Via coördinatie en samenwerking kunnen de werkprocessen van de verschillende betrokken organisaties op elkaar afgestemd en complementair gemaakt worden. Dubbelwerk en tegenstrijdigheden worden vermeden in een keten, en daarmee inefficiëntie en ineffectiviteit.

Ketens worden gevormd in niet-hiërarchische verbanden waarin autonoom beslissende actoren hun onderlinge afhankelijkheden regelen. Ketens bestaan uit partners die hun relaties permanent en expliciet maken. Ze zijn verbonden door een overstijgend doel: het ketendoel. Een ketendoel kan door geen van de partners afzonderlijk bereikt worden. De activiteiten van partners worden gericht op dit gezamenlijke doel. Hierdoor kan een integrale benadering, die vaak blijft hangen in abstracties, operationeel gemaakt worden. In de Antwerpse context is het ketendoel toeleiding naar tewerkstelling. Het persoonlijke toeleidingstraject van een cliënt kan gezien worden als een persoonsgebonden specificering en concretisering van de keten.

In onderstaande figuur wordt een keten, specifiek voor de toeleidingsproblematiek in Antwerpen schematisch weergegeven.



**Figuur 9.1** Vindplaatsgerichte toeleiding naar tewerkstelling in ketenperspectief

We lichten toe: in Antwerpen zijn voor toeleiding naar tewerkstelling verschillende beleidsdomeinen betrokken waaronder werk, onderwijs, veiligheid en welzijn. We onderscheiden binnen al deze domeinen de vindplaatsgerichte toeleiders (VGT), organisaties die instaan voor het aanpakken van randvoorwaarden (de cirkels) en de laatste haltes op de weg naar werk: interimkantoren, werkgevers en de Werkwinkel. Het ketendoel is toeleiding naar werk. Een toeleidingstraject, een op de cliënt gestoelde concretisering van de toeleidingsketen, begint bij een vindplaatsgerichte toeleider (VGT). Deze loodst de cliënt naar verschillende organisaties om randvoorwaarden aan te pakken om uiteindelijk toe te leiden naar de Werkwinkel, een interim-kantoor of rechtstreeks naar een werkgever. De keten moet uiteindelijk uitmonden in tewerkstelling voor de cliënt.

Om een keten te vormen identificeren Van Dalen (2000) en Van der Aa en Konijn (2004) een aantal stappen. De keten wordt opgebouwd vanuit een netwerk bestaande uit potentiële ketenpartners. Hieruit wordt een platform van ketenpartners gevormd die zich achter een gemeenschappelijk doel willen scharen: het ketendoel, toeleiding naar tewerkstelling. In Antwerpen is de stuurgroep Kansmakers een aangewezen netwerk om van te vertrekken voor deze stap. Het is belangrijk enkel te werken met partners die willen, anderen zullen later vanzelf aansluiten. Van der Aa en Konijn (2004) spreken hierbij van olievlekvorming: via informele netwerken of communicatiestrategieën kunnen het opzet en de resultaten van een project doorsijpelen naar andere organisaties. Deze organisaties kun-

nen dan alsnog aansluiten bij de keten. Voor Antwerpen is de nieuwsbrief van ANTONE een goed instrument om olievlekvorming te bevorderen.

Na het bepalen van ketendoel en ketenpartners moet er een procesbeschrijving gemaakt worden van de keten. Welke stappen komen aan bod bij toeleiding naar werk? Vanuit deze stappen kan men vertrekken om organisaties te identificeren die een zinvolle rol kunnen vervullen binnen de keten en in welke stappen van die keten. Een procesbeschrijving wordt best vanuit het perspectief van de cliënt gemaakt. Welke stappen moet een cliënt doen om toegeleid te kunnen worden naar werk? Deze benadering is te verkiezen boven het vertrekken vanuit domeinperspectief. Welke beleidsdomeinen komen aan bod om een cliënt toe te leiden naar werk? Een domeinperspectief kan discussies uitlokken over de grenzen van beleidsdomeinen en taken. Vertrekken vanuit cliëntperspectief maakt het mogelijk om neutraler over de inzet van actoren te praten. Het gezamenlijk werken aan een procesbeschrijving en het formuleren van een visie dragen bij aan het ontwikkelen van ketendenken bij de partners. Men beseft onderling afhankelijk te zijn van elkaar om het ketendoel te bereiken. Dit is de basis van een keten. Verder helpt de procesbeschrijving om het vertrouwen tussen organisaties te stimuleren. Vertrouwen in elkaar en elkaars werking is zeer belangrijk om dubbelconstructies te vermijden en om beslissingen te nemen die negatieve gevolgen hebben voor de eigen organisatie (bv. één registratiesysteem invoeren). Organisaties moeten elkaar en elkaars werkomgeving leren kennen. De carrousselbezoeken die ANTONE organiseert zijn hier een goed instrument voor.

De volgende stap is het maken van ketenafspraken voor de operationalisering van de keten. De procesbeschrijving wordt vastgelegd en men verankert het proces door eenduidige afspraken te maken over de bijdrage van elke partner, over zelf-evaluatie en het herzien van de keten. Door deze afspraken worden inspanningen afrekenbaar.

De laatste stap is het maken van afspraken over het trajectbeheer, het actief beheer op dagelijks niveau. Er worden afspraken gemaakt over ketencommunicatie, informatiebeheer en kennisuitwisseling. Verder worden er afspraken gemaakt over welke diensten worden afgenomen van welke organisatie, onder welke voorwaarden en over welke periode. Ten slotte worden er afspraken gemaakt over de relatie met de cliënt: dossierbeheer, werving, discretie, communicatie, ... Dit soort werkafspraken zijn vaak gemakkelijker tot stand te brengen dan ketenafspraken. Medewerkers op het uitvoerende niveau hebben meer een urgentiegevoel doordat ze rechtstreeks geconfronteerd worden met de knelpunten van of voor de cliënten. Het is belangrijk dat deze knelpunten bekend worden gemaakt aan de medewerkers op beleidsniveau om ook daar een urgentiegevoel te creëren en het maken van ketenafspraken te stimuleren.

In de laatste twee stappen wordt het voor de keten cruciale vertrouwen tussen partners geregeld door prijsafspraken; contracten of overeenkomsten; het definiëren van posities en verantwoordelijkheden; het formuleren van regels en procedures (bv. in verband met communicatie); integratie en verbindingsrollen (bv. adviseurs, coördinatieorganen) en de inzet van ICT-toepassingen (bv. een registratiesysteem).

Een ketenregisseur is nodig om de stappen voor ketenvorming te doorlopen. De regisseur moet beschikken over projectsubsidies om de samenwerking en verbeteringen in de keten te initiëren of vorm te geven, communicatievormen te financieren, enz. De ketenregisseur probeert alle instanties samenhangend gedrag te doen vertonen via communicatie in netwerken, platformen, stuurgroepen en specifieke samenwerkingsprojecten. De ketenregisseur zorgt voor een samenwerkingsconvenant op ketenniveau (de ketenafspraken), de leverancierscontracten en werkaafspraken (de afspraken over trajectbeheer). Voor Antwerpen is de aangewezen ketenregisseur de VDAB, vertegenwoordigd door bijvoorbeeld de toeleidingscoördinator.

Voor een goede werking van de keten is het belangrijk dat er gemeenschappelijke standaarden en begrippen worden gevormd. Intervisies in multidisciplinaire setting en carrousselbezoeken kunnen hiertoe bijdragen. Casusbesprekingen en overleg over knelpunten en verbetermogelijkheden bevorderen het respect voor elkaars professionaliteit en daarmee een versterkte samenwerking. Partners mogen de samenwerking niet als verloren tijd zien maar als een kans voor de verbetering van de situatie van hun cliënten en een verlichting van hun eigen taken. Resultaatgericht werken is daarom van belang. Evaluatieprocessen op verschillende niveaus zijn nodig:

- op de werkvloer over casussen;
- in organisaties tussen medewerkers en leiding;
- tussen organisaties door thema en werkconferenties, interdisciplinaire opleidingen, enz.

Kennisontwikkeling, draagvlakvorming en persoonlijke betrokkenheid worden op deze manier gestimuleerd. Evaluatie is eveneens nodig om te kunnen leren en gedragsveranderingen teweeg te brengen bij medewerkers en organisaties. Bij evaluaties mogen het cliëntperspectief en de context niet uit het oog worden verloren. Contexten en noden veranderen immers. Ketenpartners, taken en werkingen moeten dus ook kunnen veranderen. Van der Aa en Konijn (2004) formuleren het als volgt: 'Ketens zijn vooral een nieuwe manier om communicatie en samenwerking doelgericht te structureren en aan verandering te werken, niet om nieuwe belangen en posities te verankeren'.

### 2.3 Partnerschappen binnen een grootstedelijke context

De toeleiding naar tewerkstelling in Antwerpen gebeurt in een wel zeer specifieke context: de grootstedelijke context. Deze brengt een aantal aspecten mee zoals lokale concentraties van werkloosheid en groepen die moeilijk bemiddelbaar zijn. Langs de andere kant is er binnen de stedelijke context een groot aanbod aan dienstverlening. Om samenwerking tussen de dienstverlenende instanties in grootstedelijke context te structureren vonden we een inspirationeel project in het Verenigd Koninkrijk: het City Strategy Program (CSP). Dit programma is gebaseerd op het principe van *'centralised localism'* (Green et al., 2010, p. 57): een centraal gemanaged en contractueel regime met organisaties die op lokaal niveau diensten aanbieden. Het CSP werkt hiervoor met consortia van lokale partners uit de publieke, private en *not for profit* sector. Dit lijkt ons een goede manier om de samenwerking tussen organisaties die relevant zijn voor de vindplaatsgerichte toeleiding naar tewerkstelling in Antwerpen te structureren. Ook voor het oplossen van het Antwerpse financieringsknelpunt is dit project interessant. Binnen het CSP worden er geen substantiële nieuwe budgetten voorzien voor het uitwerken en uitvoeren van projecten. De bedoeling is deze te financieren door afstemming van de budgetten van de partners uit de consortia.

#### City Strategy Program

##### Project

*Om hervormingen in het welzijnsbeleid, het 'From Welfare to Work' programma, uit te werken schreef het Department for Work and Pension (DWP) het City Strategy programma (CSP) uit. Het CSP is erop gericht werkloosheid en armoede in grootstedelijke context te bestrijden door lokale instituties te empoweren om lokale oplossingen te ontwikkelen. De strategie is gebaseerd op het idee dat lokale partners meer kunnen bereiken als ze hun inspanningen op elkaar afstemmen en combineren; als ze meer vrijheid krijgen om nieuwe ideeën uit te proberen en de dienstverlening kunnen aanpassen aan lokale noden.*

*Het CSP streeft de volgende zaken na:*

- *een meetbare verbetering in de proportie van lokale werkzoekenden die duurzaam tewerkgesteld worden en een daling in het aantal bijstandtrekkers;*
- *het samenbrengen van lokale partners uit de domeinen tewerkstelling, opleiding en gezondheid in een consortium;*
- *het identificeren en eens worden over lokale prioriteiten en het ontwikkelen van een plan, met aandacht voor zowel de werkzoekenden- als de werkgeverskant, om deze aan te pakken;*
- *een betere samenwerking tussen agentschappen en afstemming over doelstellingen en bestedingsbeslissingen;*

- het bevorderen van een allignering, rationalisering en gerichte financierings beslissingen;
- een gesimplificeerd performance management regime bijvoorbeeld door registratie van individuele cliëntgegevens.

Om het CSP uit te werken wordt binnen elke stad of gebied dat deelneemt aan het CSP voor elke wijk een afzonderlijk businessplan opgesteld. Hierin worden de lokale context; de doelgroep, de noden, de bestaande initiatieven en de strategie om de noden aan te pakken geïdentificeerd. Deze strategieën omvatten o.a. het coördineren van opleidings- en tewerkstellingsinitiatieven, het verbinden van outreach activiteiten aan de mainstream dienstverlening en het creëren van toegankelijke en coherente paden naar mainstream diensten. Het plan wordt gebaseerd op administratieve data, onderzoek en kennis van lokale partners. De plannen worden vergeleken om te kijken waar de aandachtspunten en barrières voor de specifieke wijken liggen. Aan elk businessplan wordt een actieplan gekoppeld waarin de barrières die men wil aanpakken aangeduid worden. Dit zijn barrières zoals gebrek aan lokale infrastructuur om trainingen te geven, gebrek aan kennis bij de doelgroep van het bestaande aanbod, gebrek aan kinderopvang, ... Het plan omvat programma design, management, consultatie- en communicatiemechanismen en mechanismen om lerende partnerschappen te bevorderen.<sup>17</sup>

De strategieën die de consortia ontwikkelen mogen gericht zijn op goede samenwerking en coördinatie, op de complementariteit van bestaande initiatieven of op het opzetten van nieuwe initiatieven en interventies. De meeste consortia kozen voor het opzetten van nieuwe interventies waarbij men zich vooral heeft gericht op de werkzoekendenkant, in mindere mate op de werkgeverskant. De nieuwe initiatieven zijn vooral gericht op cliënt engagement, toeleiding, en hebben vaak een outreachende component. De initiatieven zijn zeer divers, we geven enkele voorbeelden:

- jobbeurzen in de wijken;
- 'taster days': proefsessies voor cursussen, trainingen en jobs;
- evenementen zoals een voetbaltoernooi, uitstappen of kooklessen waar men aanwezig is om mensen te informeren over werkgerelateerde initiatieven.

<sup>17</sup> In Antwerpen is er alvast een domeinoverschrijdend vertrekpunt te vinden voor het opstellen van een businessplan: het lokaal sociaal beleidsplan van de Stad en het OCMW.



*Om werkzoekenden te bereiken zijn outreach werkers ingeschakeld voor deur-aan-deur acties, aan scholen, kinderopvang, sociale woonblokken e.d. Ook maakt men gebruik van lokale sleutelfiguren en rolmodellen om toeleiders bij te staan of om zelf ingeschakeld te worden als toeleider. Men maakt gebruik van partners die al kennis en expertise hebben over het werken met een bepaalde doelgroep om deze te bereiken. Er wordt samengewerkt met outreach diensten in gesubsidieerde woningen, men plaatst toeleiders in politiebureaus, men werkt samen met kinderopvangcentra voor doorverwijzingen, ... De partners en consortia delen de lessen die uit al deze verschillende initiatieven worden getrokken via een Learning Network.*

#### **Doelgroep**

*Moeilijk te helpen groepen: volwassenen zonder of met lage kwalificaties, alleenstaande ouders, werkloze ouders, etnische minderheden, 50+ers, ex-criminelen, drugs- en alcoholverslaafden, personen met mentale en psychische problemen, jongeren en in het bijzonder jongeren die behoren tot de zogenaamde 'NEET-categorie' (Not in Employment Education are Training) en 'Care leavers': jongeren die hun pleeggezin verlaten.*

#### **Uitvoerder**

*Consortia van lokale partners. De structuur van deze consortia wordt niet opgelegd, ze zijn dan ook zeer verschillend in opzet en samenstelling. Vooral partners uit de publieke sector zijn goed vertegenwoordigd: lokale autoriteiten, regionale of nationale overheden, Jobcentre Plus (de plaatselijke VDAB). De private en not for profit sector zijn in mindere mate vertegenwoordigd: lokale kamers van koophandel, regionale ontwikkelingsagentschappen, onderwijsinstellingen voor voortgezette opleidingen, werkgeverscoalities, vertegenwoordigers van vakbonden, de gemeenschap en de vrijwilligerssector. Binnen deze consortia wordt een bestuursgroep en een groep of commissie voor het operationeel management aangesteld. De consortia kunnen de uitvoering van acties en projecten tenderen naar aanbieders uit de privé- en not for profit sector die al dan niet in de consortia zetelen.*

#### **Financiering**

*Voor de financiering van dit programma werden geen substantiële nieuwe middelen ter beschikking gesteld. Enkel voor de start-up werd geld voorzien door het Department for Work and Pensions. De rest van de middelen voor dit programma werden gevonden door het afstemmen van budgetten van de partners uit de consortia en bij derden zoals het Europees Sociaal Fonds en regionale ontwikkelingsfondsen.*

## Locatie

*Er zijn Fifteen City Strategy Pathfinder areas in Engeland, Schotland en Wales: Birmingham Coventry en Black County; Blackburn; Dundee; East London; Edinburgh; Glasgow; Greater Manchester; Heads of the Valleys; Leicester; Merseyside; Nottingham; Rhyl; South Yorkshire; Tyne en Wear; West London.*

## Periode

2007-2011

Een nationale meta-evaluatie van het City Strategies Program werd uitgevoerd door Green et al. (2010) om te kijken in welke mate het CSP een goed model is en welke consortia het beste werken. Het CSP wordt kwalitatief positief geëvalueerd. Het heeft nieuwe manieren van interorganisatieel werken en een culturele verandering op dit vlak teweeg gebracht. De partnerschappen zijn succesvol en konden het thema tewerkstelling ook in andere beleidsdomeinen op de agenda zetten. Een kwantitatieve beoordeling van de resultaten naar tewerkstelling toe is moeilijker te maken aangezien er geen data beschikbaar zijn op cliëntniveau en verschillende CSP's de opgelegde richtlijnen voor zelfevaluatie niet volgden. Of een cliënt na toeleiding en begeleiding uitstroomt uit de werkloosheid en naar werk is daardoor niet te achterhalen. De beperkte output van deze evaluatie toont het belang aan van goede registratie en duidelijke afspraken over evaluatiemethoden en deze ook naar de praktijk omzetten. De evaluatie kon ook geen uitsluitsel geven over welke van de vijftien consortia het beste presteert. Dit omdat ze elk onderling sterk verschillen op vlak van samenstelling, samenwerkingsafspraken en aanpak. Vergelijken is daarom moeilijk.

Wat de evaluatie wel oplevert is de identificatie van succesfactoren en moeilijkheden waar we voor de Antwerpse context uit kunnen leren. De projectverantwoordelijken van de verschillende CSP's haalden de volgende voordelen van het programma aan (Crighton et al., 2009): de devolutie van financiële middelen, meer geëngageerdheid bij de partners voor een geïntegreerde aanpak van het werkloosheidsprobleem, meer strategische partners, meer samenwerking in het veld en het feit dat partners onderling veel van elkaar leren. De Learning Networks die voor dit laatste opgezet werden, voor de uitwisseling van *best practices* tussen de CSP's, kunnen zeker als een positief gegeven geëvalueerd worden. In de praktijk werden deze echter gebruikt als orgaan om moeilijkheden en gevraagde flexibiliteiten aan te kaarten bij het DWP. Voldoende vrijheden en flexibiliteiten op vlak van beleid, maatregelen en vooral het delen van gegevens en data (zoals ook in Antwerpen) bleken een knelpunt. Dit toont het belang om een instrument of orgaan te hebben om grieven op lokaal en uitvoerend niveau te uiten naar het beleidsniveau toe.

De bestuursorganen van de consortia mogen niet te groot zijn en moeten gefocust zijn om snel en efficiënt beslissingen te kunnen nemen. Wat van belang blijkt te zijn om voldoende engagement en medewerking van partners te verzekeren is een lange termijn visie. Men werkt best met een bestuursgroep verantwoordelijk voor het uitzetten van de strategie en het beheren van budgetten. Een centraal kernteam, een commissie voor het operationeel management, is essentieel om strategische beslissingen te vertalen naar het terrein, engagement te stimuleren bij de uitvoerders en een efficiënte uitvoering en dagelijks bestuur te verzekeren. Verschillende consortia hebben goede ervaringen met het inzetten van vertegenwoordigers van de publieke arbeidsbemiddelaar, Jobcentre Plus, in de commissie voor het operationeel management. Het is een voordeel personen in deze commissie te hebben die een uitgebreide kennis hebben van de werking en mogelijkheden van de publieke arbeidsbemiddelaar en er invloed hebben. Het is verder belangrijk dat de personen die de verschillende partners vertegenwoordigen in de consortia personen zijn die beslissingsmacht hebben zodat ze veranderingen binnen hun organisatie kunnen verzekeren.

Bij de uitvoering van acties met outreach component blijkt dat Jobcentre Plus-medewerkers niet altijd het vertrouwen kunnen winnen van werkzoekenden. Men kampt met een gelijkaardig probleem als in Antwerpen waar de VDAB met een sanctionerend orgaan als de RVA wordt geassocieerd. De meeste consortia kiezen er daarom voor om voor outreach initiatieven te werken met NGO's, vzw's, vrijwilligers- en gemeenschapswerkingen (Duffill & Hurrell, 2006). Veel van de consortia richten zich op etnische minderheden. Men kiest er vaak voor om outreach werkers in te schakelen die tot deze minderheden behoren. Dit blijkt een effectieve manier van werken, vooral als de outreach werkers via bestaande gemeenschapsstructuren, agentschappen en providers die ervaring hebben met deze doelgroep kunnen werken. Om acties waarbij men een samenwerking opzet voor wederzijdse doorverwijzing, bijvoorbeeld tussen Jobcentre Plus en kinderopvangcentra, succesvol te maken heeft men goede ervaringen met een sterk partnerschap, protocols voor doorverwijzing, het delen van gegevens, gezamenlijke training en plaatsing in elkaars werkomgeving.

---

## **HOOFDSTUK 10**

### **KNELPUNTEN EN AANBEVELINGEN OP HET UITVOERENDE NIVEAU**

#### **1. Knelpunten en struikelblokken**

Op het uitvoerende niveau, het niveau van de toeleiders, kunnen we een aantal struikelblokken voor succesvolle vindplaatsgerichte toeleiding identificeren. Ten eerste is er een duidelijke afbakening nodig van de functie van een vindplaatsgerichte toeleider. We kunnen drie soorten functies onderscheiden die allen een rol spelen bij toeleiding. Een toeleider zorgt ervoor dat werkzoekenden naar de Werkwinkel worden toegeleid en in trajectbegeleiding worden opgenomen. Een begeleider neemt de niet werkgerelateerde problemen, de randvoorwaarden, van een cliënt op. Een bemiddelaar zorgt voor de ondersteuning van de cliënt bij het werk zoeken: hij helpt bij het opstellen van een CV, een motivatiebrief, het zoeken naar vacatures, ... De praktijk weerspiegelt dit onderscheid niet. In de praktijk nemen de vindplaatsgerichte toeleiders alle drie deze functies op. Dit zorgt ervoor dat het takenpakket van de toeleider zeer zwaar wordt.

Dit brengt ons bij het volgende struikelblok: de randproblematiek. De moeilijk bereikbare werkzoekenden behoren tot de groep moeilijk bemiddelbaren en kampen met heel wat randproblemen. Alvorens er kan toegeleid worden naar de Werkwinkel, opleiding of werk moeten deze uit de weg geruimd worden. Een integrale aanpak is nodig. Toeleiders werken in de praktijk al integraal, ook al behoort dit niet expliciet tot hun takenpakket. Doordat het aanpakken van de randvoorwaarden officieel niet tot het takenpakket van een toeleider behoort wordt het binnen de formele partnerschappen die de VDAB afsloot niet geregistreerd in CVS en daardoor ook niet meegenomen in de evaluatie. Het aanpakken van de randvoorwaarden is een taak die zeer veel tijd in beslag neemt en waar een toeleider dus ook de nodige tijd voor moet krijgen. Het is bovendien geen simpele taak. Een toeleider moet eerst een zicht krijgen op de problemen van de cliënt. Daarna moet hij een overzicht krijgen van de instanties waarbij de cliënt al in begeleiding is, dit wordt bemoeilijkt door de privacywetgeving. Vervolgens moet de toeleider de cliënt mogelijks nog toeleiden naar andere organisaties. Hiervoor is een grondige kennis van het aanbod en de sociale kaart nodig. Voor een stad als Antwerpen is deze zeer uitgebreid.

Ook het werk- en opleidingsgerelateerde aanbod is zeer uitgebreid. Het gebrek aan een transparant overzicht van dit aanbod kwam als struikelblok naar voren op de studiedag Kansenmakers en in de interviews. Op de studiedag Kansenmakers werd in dit verband gevraagd naar duidelijke aanspreekpunten binnen de VDAB en de Werkwinkels en meer persoonlijke en informele contacten binnen het netwerk van organisaties.

Voor een succesvolle toeleiding is de toeleider gedeeltelijk afhankelijk van het aanbod. Hierover heerst enige ontevredenheid bij de toeleiders. Het aanbod is niet altijd laagdrempelig genoeg voor de doelgroep. Allereerst fysiek: openingsuren, een goede locatie maar ook op psychologisch vlak: warme overdracht, een aanpak op maat. Ook ontbreekt er voor sommige groepen een aanbod op maat; vooral voor de jongeren en de hooggeschoolde anderstaligen.

Een laatste belangrijk aandachtspunt is de warme overdracht en vooral de opvolging. Hier wordt momenteel te weinig aandacht aan geschonken. Aangezien het aanbod en de aanpak niet altijd op maat van de doelgroep is blijft er een risico voor demotivatie, miscommunicatie, terugval. De toeleider heeft hier een brugfunctie en signaalfunctie. Opvolging vraagt tijd. Deze tijd wordt momenteel te weinig genomen door de toeleider of wordt hem te weinig beschikbaar gesteld. De opvolging wordt binnen de formele partnerschappen die de VDAB afsloot ook te weinig geregistreerd in CVS.

## 2. Aanbevelingen

Op basis van de knelpunten en struikelblokken die we in de vorige paragraaf identificeerden, formuleren we een aantal aanbevelingen. Allereerst moet er een duidelijke taakafbakening komen voor de vindplaatsgerichte toeleiders. Hun rol en takenpakket moet duidelijk omschreven worden. De taak van een vindplaatsgericht toeleider moet bovendien goed onderscheiden worden van deze van een werkwinkelconsulent zodat beide complementair kunnen werken. In paragraaf 2.1 werken we een rolverdeling uit voor een effectief toeleidingsproces.

Om de randproblematiek van de moeilijk bereikbare werkzoekenden naar behoren te kunnen aanpakken moeten de toeleiders de nodige tijd en ondersteuning ter beschikking gesteld krijgen. Er moet in CVS ruimte gemaakt worden om de activiteiten die een toeleider onderneemt in verband met randvoorwaarden te registreren. In paragraaf 2.1 formuleren we meer aanbevelingen voor de toeleidingsfase van de randvoorwaarden. Om een echte integrale aanpak te verzekeren doen we de aanbeveling integrale toeleiders in te schakelen. Integrale toeleiders hebben niet alleen de opdracht toe te leiden naar tewerkstelling maar ook naar andere domeinen: welzijn, inburgering, opleiding, vrije tijd. In paragraaf 2.2 bespreken we twee projecten die met integrale toeleiders werken: het project 'toe-

leiders in de diversiteit' in Halle en het 'Sociaal Investeringsprogramma' in Amsterdam.

Een derde aanbeveling is een transparant overzicht van het aanbod te voorzien ter ondersteuning van de toeleiders. Momenteel wordt dit al bewerkstelligd door de VDAB door de ontwikkeling van een portaalsite die een duidelijk overzicht moet geven van het aanbod en alle projecten gericht op tewerkstelling en opleiding in Antwerpen. Deze site zou eind 2010 operationeel moeten zijn.

Een vierde aanbeveling is een laagdrempelig aanbod op maat te voorzien. Voor de jongeren wordt de jongerenwerkwinkel steeds naar voren geschoven als *good practice*, zowel in de interviews als op de studiedag Kansenmakers. Het paradoxale is dat het voor de goede werking van de jongerenwerkwinkel net een probleem was dat er te weinig toeleiding van buitenaf was. De meeste jongeren werden in het VDAB-systeem terug gevonden. Bovendien stonden de jongeren vaak nog te ver van de arbeidsmarkt om het aanbod van de jongerenwerkwinkel naar behoren te kunnen benutten. Een aantal randvoorwaarden moesten eerst uit de weg geruimd worden. De jongerenwerkwinkel had beter gefunctioneerd mits vindplaatsgerichte toeleiding en omgekeerd. Voor de anderstalige hooggeschoolden werkt VDAB momenteel een aanbod uit.

Een laatste aanbeveling is in het takenpakket van de toeleider voldoende aandacht te besteden aan opvolging. De toeleider moet hiervoor de nodige tijd krijgen. Ook moet de registratie van de opvolging in CVS worden uitgebreid. In paragraaf 2.1 wordt deze aanbeveling verder uitgewerkt.

## **2.1 Een effectief toeleidingsproces**

Op basis van evaluaties van buitenlandse en binnenlandse initiatieven, de interviews en focusgroep met de toeleiders en de interviews met projectverantwoordelijken kunnen we een aantal *good practices* en aanbevelingen voor een effectief toeleidingsproces oplijsten. Deze aanbevelingen richten zich op de schakels in het toeleidingsproces: de vindplaatsgerichte toeleider, de toeleidingsinitiatieven en de Werkwinkels. In onderstaand schema delen we het toeleidingsproces op in stappen en duiden we per stap de rol van de toeleider, de VDAB en de werkwinkelconsulent aan. We vertrekken van dit schema om aanbevelingen te doen naar de taakverdeling alsook naar de overige knelpunten op het uitvoerende niveau. We verduidelijken het schema per stap in het toeleidingsproces.

**Tabel 10.1** Rolverdeling voor een effectief toeleidingsproces

Toeleidingsproces	Rol vindplaatsgericht toeleider	Rol VDAB -Werkwinkel
Identificeren & zich eigen maken van vindplaatsen	Kennis hebben van de doelgroep en vindplaatsen	
Contactlegging & kennis-making	Affiniteit hebben met de doelgroep Rolmodel Vertrouwensrelatie opbouwen	
Randvoorwaarden	Ankerfiguur, casemanager Brugfunctie Empoweren Kennis hebben van het aanbod	Ondersteuning via cursussen, opleidingen, ... Begeleiding: intervisies, supervisies Netwerktiviteiten organiseren
Activering	Motiveren Empoweren Sensibiliseren Oriënteren Kennis hebben van het aanbod	Ondersteuning via cursussen, opleidingen, ... Een overzicht van het aanbod bieden Netwerktiviteiten organiseren Begeleiding: intervisies, supervisies Expertise van de werkwinkelconsulent
Warme overdracht	Brug- en signaalfunctie Sensibiliseren	Werkwinkelcontext op maat van de doelgroep
Opvolging	Motiveren Signaalfunctie	Evalueren

### 2.1.1 Identificeren en zich eigen maken van vindplaatsen

We beginnen met de stap van het identificeren en het zich eigen maken van vindplaatsen. Hierbij is het voor de toeleider van belang dat hij een goede kennis heeft van de doelgroep en van de plaatsen waar deze best bereikt kan worden. Een toeleider kan voor het bereiken van een cliënt gebruik maken van diens persoonlijk netwerk. Hiervoor moet een toeleider een bekend en vertrouwd figuur in de wijk worden. Continuïteit, een voldoende lange looptijd van de vindplaatsgerichte initiatieven, is hiervoor van belang. Een andere piste om potentiële cliënten te bereiken of op te sporen is het gebruik maken van het netwerk van organisaties waarmee de doelgroep in contact komt. Partnerschappen en samenwerking met lokale organisaties uit de gemeenschappen, NGO's, vzw's, overheidsinstellingen zijn hierbij van belang. Deze kunnen als vindplaats gebruikt worden en doorverwijzingen opleveren. Vooral in wijken waar de beoogde doelgroep minder

geconcentreerd is, is het van belang om op evenementen, en bij organisaties aanwezig te zijn die specifiek op deze doelgroep gericht zijn. Ook hiervoor is continuïteit van belang. Tijdelijke programma's maken het moeilijk om doorverwijzingen te krijgen omdat vele organisaties en agentschappen hun eigen netwerken voor doorverwijzing hebben naar permanente programma's. De vindplaatsgerichte toeleiders moeten zelf ook bereikbaar zijn. Ze moeten beschikken over een plek waar de doelgroep hen kan vinden, een vaste standplaats. Deze moet, zichtbaar, vlot bereikbaar en laagdrempelig zijn. Volgens Barnes et al. (2006) is het belangrijk dat het kantoor neutraal, inclusief en professioneel ingericht is wanneer men met verschillende etnische gemeenschappen werkt. Het professionele is ook van belang voor potentiële werkgevers. Barnes et al. (2006) raden verder aan het gebouw te delen met organisaties die met een gelijkaardige doelgroep werken.

Het toeleidingsinitiatief en de toeleiders moeten voldoende bekendheid krijgen bij de doelgroep en bij mogelijke partnerorganisaties. Hiervoor kan men gebruik maken van reclame en advertentiecampagnes. Casebourne et al. (2006) evalueren het gebruik van succesverhalen als zeer positief. Verder halen zij het belang aan van reclame maken voor het lokale team, de lokale werking en niet voor de algemene werking, het project in zijn geheel. Bij bekendmaking moet er voor opgelet worden dat de toeleider niet te sterk geassocieerd wordt met officiële of sanctionerende instanties. Een instantie als de VDAB wordt bij de doelgroep nog steeds geassocieerd met de RVA. Bij bekendmaking kan de VDAB wel vernoemd worden maar het moet duidelijk zijn voor de doelgroep dat een toeleider niets met sanctionering te maken heeft. Voor de toeleider is hier wel een rol weggelegd om het beeld van de doelgroep over de VDAB en de Werkwinkels bij te stellen.

### 2.1.2 Contactlegging en kennismaking

In de volgende stappen, de contactlegging en de kennismaking met de doelgroep, is het van belang dat de toeleider kennis heeft van de culturele achtergrond en de leefwereld van de doelgroep. De toeleider hoeft niet van dezelfde etnische achtergrond te zijn als de doelgroep maar dit kan het contact wel vergemakkelijken. Ook kennis van de moedertaal van de doelgroep kan een pluspunt zijn. Voor de eerste contacten en het winnen van het vertrouwen van de doelgroep is het vooral van belang dat de toeleider kan aansluiten bij de leefwereld van de doelgroep, eerder dan dat hij een zelfde etnische achtergrond, leeftijd of geslacht heeft als de doelgroep. Door te werken met een divers team van toeleiders heeft men de nodige flexibiliteit om per case de toeleider die het best bij de cliënt aansluit in te schakelen. Een teamwerking zorgt ervoor dat er echt op maat gewerkt kan worden. Een andere optie om aansluiting bij de doelgroep te garanderen is het inschakelen van sleutelfiguren. Deze kunnen informeel en ad hoc worden ingeschakeld in bepaalde cases. Wanneer ze worden ingeschakeld voor het bereiken van een grotere groep kunnen ze zoals in het project 'toeleiders in de diversiteit'



(zie paragraaf 2.2) formeel ingeschakeld worden via een vrijwilligerscontract. De attitudes en sociale vaardigheden van een toeleider zoals besproken in hoofdstuk 6 zijn van groot belang. In deze stappen werkt de toeleider aan een vertrouwensrelatie met de cliënt. Wat cruciaal is, is voldoende tijd kunnen investeren in potentiële cliënten.

Bij de contactlegging en kennismaking komt aan het licht of een cliënt voldoet aan de voorwaarden om deel te mogen nemen aan een toeleidingsinitiatief, of de cliënt tot de vooropgestelde doelgroep behoort. Deze voorwaarden mogen niet te strikt zijn. Het is bij outreachende activiteiten vaak moeilijk te verantwoorden dat men sommigen moet uitsluiten. Toch moeten toeleidingsinitiatieven gericht zijn, een goed omschreven doelgroep hebben. Een mogelijke manier om deze conflicterende aanbevelingen te verzoenen vinden we terug in het Welfare-to-Work Grants Program uit de VS (Smith et al., 2002). In dit programma moesten 70% van de cliënten voldoen aan strikte voorwaarden, 30% aan minder strikte. Op deze manier wordt de toeleider enige flexibiliteit gelaten. Er wordt op zijn oordeel vertrouwd om cliënten te selecteren die baat zouden hebben bij het initiatief maar misschien niet aan alle opgelegde voorwaarden voor deelname voldoen.

### 2.1.3 Randvoorwaarden

De kennismaking levert de toeleider een volledig beeld van de cliënt, zijn problemen en doelen. De volgende stap is het aanpakken van de randvoorwaarden die activering in de weg staan. De toeleider neemt de functie van begeleider op. Deze begeleiding zal zeer intensief zijn omdat de doelgroep vaak het vertrouwen in officiële instanties verloren heeft. Een doorverwijzing zonder meer werkt niet voor moeilijk bereikbare werkzoekenden. De toeleider moet de functie van brugfiguur opnemen. Dit houdt in dat hij, vanuit een empowerment methodiek, samen met de cliënt op zoek gaat naar de juiste instanties en deze ook samen met de cliënt contacteert en bezoekt. De toeleider is afhankelijk van de geleverde diensten van deze instanties om zijn reputatie en het vertrouwen van de cliënt te behouden. Een brugfiguur zijn, een goed contact faciliteren, is daarom eens te meer van belang.

De toeleider heeft naast een rol als brugfiguur ook een rol als ankerfiguur, als casemanager. De randvoorwaarden bevinden zich op verschillende levensdomeinen, de toeleider bewaart het overzicht en probeert overlappingen te voorkomen. Samenwerking, overleg en afstemming met alle instanties en begeleiders die te pas komen bij het uit de weg ruimen van de randvoorwaarden is nodig. De privacywetgeving vormt een wezenlijk obstakel voor een goede samenwerking. Een soepeler omgaan met deze wetgeving is aan te bevelen.

Van Doorn et al. (2008) suggereren het opzetten van partnerschappen voor deze stap. Ze denken hierbij aan een lichte constructie met kernpartners en schilpart-

ners die enkel worden betrokken als de situatie van een cliënt er aanleiding toe geeft. Een lichte organisatiestructuur voorkomt een overload aan vergaderingen, administratieve lasten en bureaucratische procedures. In Antwerpen zijn er voor het aanpakken van randvoorwaarden geen structurele partnerschappen opgezet. Wat in de praktijk belangrijk blijkt te zijn bij het aanpakken van de randvoorwaarden zijn goede persoonlijke contacten tussen de toeleider en medewerkers van relevante organisaties. Hier kan de VDAB een rol spelen door informele en formele contacten tussen organisaties te faciliteren.

Om de cliënt toe te leiden naar de juiste diensten is het van belang dat de toeleider een goede kennis heeft van sociale kaart, de diverse instellingen, organisaties en hun aanbod. De basisopleiding of bijscholingen zijn in de eerste plaats een taak voor de werkgever. De VDAB zou wel een rol kunnen spelen in verband met opleidingen en vormingen. De toeleider moet bereid en gemotiveerd zijn om zijn kennis zelf bij te blijven schaven en up-to-date te houden. Aangezien dit alles een investering vraagt van de werkgever en van de toeleider en het lang duurt om een grondige kennis te vergaren is continuïteit belangrijk. Uit het project 'toeleiders in de diversiteit' (zie paragraaf 2.2) kunnen we de aanbeveling overnemen om met een team van toeleiders te werken. Een teamwerking stimuleert de uitwisseling van kennis en expertise en de snelle overdracht van kennis aan nieuwe leden. Door het werken in team wordt vermeden dat er kennis verloren gaat bij het vertrek van een toeleider.

#### 2.1.4 Activering

In de activeringsfase heeft de toeleider een belangrijke rol bij het motiveren en empoweren van de cliënt. De toeleider moet de cliënt oriënteren en sensibiliseren. Hij moet bij de cliënt werken aan een realistisch beeld van zijn mogelijkheden, de arbeidsmarkt en de actoren die zich hierop bevinden. Het beeld van de doelgroep over de VDAB blijkt negatief en onrealistisch te zijn. De toeleider heeft hier een sensibiliserende rol door de cliënt duidelijk te maken wat hij kan verwachten van de VDAB en een werkwinkelconsulent. Hij moet duidelijk maken welke rechten de cliënt heeft maar ook welke plichten. Om de cliënt te kunnen oriënteren en activeren heeft een toeleider een goede kennis van het aanbod aan opleidings- en tewerkstellingsinitiatieven nodig. VDAB kan hier een rol spelen door het geven van, of ruimte te voorzien voor, cursussen en opleidingen. Ook door een duidelijk overzicht van het aanbod te voorzien kan VDAB bijdragen. ANTONE wordt alvast als zeer positief geëvalueerd door de toeleiders. VDAB komt verder tegemoet aan de vraag voor een transparant overzicht door het voorzien van een portaalsite die alle relevante info voor toeleiders bundelt. Daarnaast zou de VDAB nog meer netwerkactiviteiten, zoals de studiedag Kansenmakers, kunnen organiseren. Deze stimuleren niet alleen de kennis van het aanbod maar ook persoonlijke

contacten tussen toeleiders en medewerkers uit andere organisaties in het opleidings- en tewerkstellingsveld.

Het contact tussen toeleider en werkwinkelconsulent moet bevorderd worden. Een goede taakverdeling en afstemming tussen beide resulteert in een efficiënte activering. In Antwerpen heeft men positieve ervaringen met co-begeleidingen. De werkwinkelconsulent treedt op als bemiddelaar: hij ondersteunt de cliënt in zijn werkzoekgedrag. De vindplaatsgerichte toeleider speelt een aanvullende rol door taken op te nemen die een werkwinkelconsulent zelf niet mag of kan – vaak uit tijdsgebrek – opnemen. We denken hierbij aan meegaan met de cliënt naar een sollicitatiegesprek of het uit de weg ruimen van nog opduikende randvoorwaarden. Om een goed contact tussen toeleider en werkwinkelconsulent mogelijk te maken is structureel overleg nodig. Structureel overleg kan in de vorm van interviews. Ook informeel overleg is nodig, dit lijkt bevordert te worden door zitdagen in de Werkwinkel. Uit ervaringen in het Verenigd Koninkrijk met het project 'Action Teams for Jobs' (Casebourn et al., 2006) blijkt dat het van belang is dat de werkwinkelconsulent een goed beeld heeft van de functie en meerwaarde van de toeleider. De complementariteit van werkwinkelconsulent en toeleider moet duidelijk zijn voor beide partijen. Beide moeten elkaar en elkaars professionaliteit leren kennen en appreciëren zodat taken in alle vertrouwen aan elkaar kunnen worden overgelaten. Een suggestie is een bezoekdag aan elkaars werking.

#### 2.1.5 Warme overdracht

De toeleider heeft bij de fase van de warme overdracht een rol als bemiddelaar, als brugfiguur. Door aanwezigheid bij de eerste gesprekken tussen cliënt en werkwinkelconsulent kan hij de drempel verlagen, het contact meteen in de juiste toon laten verlopen en de afstand tussen consulent en cliënt verkleinen. De toeleider moet de referentiekaders van de doelgroep en de werkwinkelconsulent, bijvoorbeeld in verband met te laat komen, op elkaar af te stemmen. De toeleider moet bemiddelen bij communicatieproblemen door manier van aanpak, taal of culturele verschillen. De toeleider heeft binnen zijn brugfunctie ook de taak om de werkwinkelconsulent een volledig beeld te geven van de cliënt in verband met competenties en werkervaring. Dit is nog belangrijker geworden door de invoering van het sluitend maatpak en het daardoor gestegen belang van het oordeel van de werkwinkelconsulent voor het soort begeleiding die een cliënt zal krijgen. De toeleider heeft ook een signaalfunctie te vervullen. Hij kan noden en wensen van de doelgroep doorspelen aan de VDAB en de Werkwinkels.

Om deze stap te vergemakkelijken is een goed contact tussen toeleider en werkwinkelconsulent evenals in de vorige toeleidingsstap van groot belang. Aan de Werkwinkelcontext kunnen ook verbeteringen worden aangebracht. De Werkwinkel kan laagdrempeliger gemaakt worden door de openingsuren wat beter af te stemmen op de doelgroep. Verder kan ook de manier van werken, de aanpak

beter afgestemd worden op de doelgroep. Hiervoor moeten de attitudes en competenties van de werkwinkelconsulenten worden aangepast. De toeleider kan zijn kennis en expertise over de manier van werken en omgaan met de doelgroep overdragen aan de werkwinkelconsulent, zodat deze meer op maat van de cliënt kan werken.

#### 2.1.6 Opvolging

In de fase van de opvolging blijft de toeleider zijn brug en signaalfunctie behouden. Hij blijft aanklampend naar de cliënt toe om deze te motiveren. De toeleider blijft betrokken bij de weg die de cliënt aflegt, de belangrijkste investering is tijd. De tijd om deze stap naar behoren uit te voeren moet dan ook voorzien zijn in het takenpakket van de toeleider.

De toeleider blijft ook aanklampend naar de werkwinkelconsulent toe door signalen te blijven doorgeven over waar het fout loopt of beter kan bij een cliënt. Met deze signalen moet uiteraard iets gebeuren wil de opvolging door de toeleider nut hebben. De toeleiders halen aan dat de werkwinkelconsulent kan bijdragen tot deze stap en het effectiever maken van toeleiding door de cliënt ook zelf te bevragen in verband met het traject. De werkwinkelconsulent kan het traject en zijn verloop samen met de cliënt evalueren.

### 2.2 Een integrale aanpak: integrale toeleiders

Een integrale aanpak op het uitvoerende niveau kan verzekerd worden door het inschakelen van integrale toeleiders. In de praktijk werken de vindplaatsgerichte toeleiders naar tewerkstelling in Antwerpen al integraal. Ze leiden niet alleen toe naar tewerkstelling maar nemen ook de randproblemen van de cliënt mee op. Deze integrale aanpak wordt zelden als een doel op zich gezien, het doel blijft toeleiding naar tewerkstelling. De werking is hier dan ook niet op voorzien en de nodige expertise en vooral de tijd om de problemen op te nemen ontbreekt vaak.

Een alternatieve invalshoek die we in dit licht naar voren willen schuiven is integrale toeleiding. Het uitgangspunt voor een integrale toeleider is de cliënt met al zijn problemen. Integrale toeleiders hebben niet enkel de opdracht toe te leiden naar tewerkstelling maar ook de expliciete opdracht toe te leiden naar andere domeinen. We identificeerden twee projecten, een binnenlands en een buitenlands, die als inspiratiebron kunnen dienen. Het eerste project 'Toeleiders in de diversiteit' is gesitueerd in Halle. Het tweede project, gesitueerd in Amsterdam, heet 'Sociaal Investeringsprogramma' of kortweg SIP. Het SIP voert de zogenaamde 'Achter de voordeuraanpak' uit.

Ook voor de regio kunnen we lessen trekken uit deze projecten. Beide initiatieven benadrukken dat het voor succesvolle integrale toeleiding naar een aangepast

aanbod, voor maatwerk, cruciaal is invloed te hebben op en toegang te hebben tot het beleid. Dit wordt het gemakkelijkst bekomen door de werking op te zetten vanuit het lokale beleidsniveau; de provincie, stad of gemeente. Voor Antwerpen kunnen integrale toeleiders worden ondergebracht bij de diensten van de Stad. Financiering vinden voor een dergelijk beleidsoverschrijdend en integraal project is een mogelijk knelpunt. Een goede piste voor de Antwerpse context is te vertrekken vanuit de beleidsoverschrijdende samenwerking tussen de VDAB, de Stad Antwerpen en het OCMW.

#### Toeleiders in de diversiteit

##### Project

*Het doel van het project 'toeleiders in de diversiteit' is het bereik van de doelgroep (nieuwkomers, vluchtelingen, etnisch culturele minderheden) voor toeleiding en participatie naar en bij verschillende diensten, organisaties, scholen e.a. in het kader van hun interculturalisering. Vzw PIN (partners en integratie), ondersteund door het Provinciaal integratiecentrum (PRIC), werkte samen met de OCMW's een oplossing uit voor het wegwerken van drempels voor Etnisch Culturele Minderheden (ECM). Een team van acht toeleiders, zelf ECM, wordt ingezet om contacten te leggen met de doelgroep, hen te motiveren, basisinformatie te geven, toe te leiden naar de diensten en instanties of projecten.*

*De toeleiders verzorgen toeleiding voor problemen die gaan over welzijn, tewerkstelling, inburgering, school, vrije tijd, ... De toeleiders werken op vraag van organisaties en instellingen of op vraag van de doelgroep zelf. Men werkt met personen die al bekend zijn bij een organisatie maar voor hen moeilijk bereikbaar zijn; personen die zelf met een vraag op de toeleiders af stappen of doorverwezen worden vanuit andere organisaties. Het doel is de betrokken organisaties bij te staan in hun interculturalisering en de expertise rond de doelgroep over te dragen opdat de toeleiders overbodig worden.*

*De toeleiders doen verschillende acties op locatie (scholen, huisbezoeken, bewonersvergaderingen, jobbeurzen, ...), doen permanenties bij andere organisaties en hebben een vaste standplaats. Mogelijke acties zijn participatie- en bevragsacties in het kader van de oprichting van integratiediensten, toeleidingsacties naar jeugdwerk, sport, cultuur, Nederlandse taalles, inburgering, onderwijs, kleuterparticipatie, adviesraden, en andere. Een aantal concrete voorbeelden:*

- *toeleiders leggen in opdracht van een onthaalbureau huisbezoeken af bij geselecteerde personen om hen aan te moedigen naar inburgeringscursussen te komen en hen te sensibiliseren in verband met het belang hiervan;*
- *toeleiders zetten op vraag van een school een schoolpoortactie op om ouders aan te moedigen naar het oudercontact te komen en hen te sensibiliseren in verband met het belang hiervan;*

- *toeleiders doen permanenties in een CAW om doorverwijzingen en hulp te bieden aan een bepaalde doelgroep;*
- *toeleiders worden ingeschakeld als host op jobbeurzen.*

#### Doelgroep

*Nieuwkomers, vluchtelingen, etnisch-culturele minderheden.*

#### Uitvoerder

*Het project wordt uitgevoerd door vzw PIN dat een team van acht toeleiders inzet, bijgestaan door twee coaches. Vzw PIN rekruteert en begeleidt de toeleiders en zet ze in bij concrete projecten. Het Provinciaal integratiecentrum, PRIC, ondersteunt de werking en begeleidt de diensten, organisaties en scholen die acties aanvragen in hun interculturaliseringsproces. Het PRIC sluit samenwerkingsovereenkomsten af met partners waarin de rol van de verschillende partners en de uitwerkingsmodaliteiten van acties worden vastgelegd.*

*Het project heeft twee stuurgroepen, één voor de regio Halle en één voor de regio Vilvoorde, met daarin vertegenwoordigers op beleidsniveau van partnerorganisaties (Centra voor Basiseducatie, OCMW's, steden en gemeenten, integratiediensten/sociale diensten, buurtwerking, VDAB, scholen, CAW's, Huis van het Nederlands, ...) die fungeren als adviesorgaan.*

#### Financiering

*De financiering van het project gebeurt door de Provincie Vlaams Brabant. De financiering van de toeleiders gebeurt door de OCMW's (Artikel 60, § 7 van de OCMW-wet).*

#### Locatie

*Halle, België.*

#### Periode

*2009-2010<sup>18</sup>*

Uit de ervaringen met dit project kunnen we een aantal interessante inzichten putten. Het feit dat het project ingebed is in de provinciale diensten via het PRIC en dat er op beleidsniveau vertegenwoordiging is, via het PRIC en de stuurgroepen, wordt als zeer positief ervaren. Dit zorgt ervoor dat er binnen het beleid van gemeenten en organisaties veranderingen teweeg gebracht kunnen worden.

<sup>18</sup> Het project zal verder gezet worden maar men overweegt de inzet van toeleiders te laten financieren door de organisaties die een actie aanvragen.

Samenwerkingsovereenkomsten met partners worden als overbodig gezien om een goede werking en voldoende vraag naar de diensten van de toeleiders te verzekeren. Men overweegt om niet meer te werken op basis van formele partnerschappen met een aantal organisaties maar eerder op basis van individuele acties. Men vertrekt dan vanuit de actie om de relevante organisaties te selecteren en met hen een samenwerking op te zetten.

De teamwerking is één van de belangrijkste succesfactoren van dit project. Elk teamlid ontwikkelt zijn specialisatie en heeft de kennis van een bepaalde taal en cultuur. Op deze manier kan een brede doelgroep met uiteenlopende problematieken steeds geholpen worden door iemand binnen het team. Teamleden kunnen kennis en expertise delen met elkaar en ook overdragen aan nieuwe leden van het team. De steun die teamleden aan elkaar hebben is zeer waardevol. Gemeenschappelijke vormingen voor het team bevorderen niet alleen kennisopbouw maar ook sfeer en cohesie binnen het team.

Bij de aanwerving van de toeleiders werd een intensieve opleiding van 2 maanden voorzien. De volgende onderdelen werden opgenomen: werkbezoeken, vormingen en opleidingen in verband met sociale vaardigheden en communicatie, gespreksvoering, omgaan met racisme, levensbeschouwingen en tradities, ... De toeleiders krijgen daarnaast recht op één dag opleiding per week. De toeleiders worden ondersteund door intervisies met het team en individuele ondersteuning van de coaches. Verder staat er een databank ter beschikking van de toeleiders waarin details over alle organisaties waarmee men in aanraking komt worden bijgehouden. De permanente ondersteuning van de twee coaches van vzw PIN worden als zeer positief ervaren.

De toeleiders behoren zelf tot een ECM en kennen de problemen en obstakels waarmee hun doelgroep in aanraking komt zeer goed. De toeleiders zijn ervaringsdeskundigen. Ze kennen op deze manier al zeer veel organisaties die nodig zijn voor het oplossen van de problemen van hun doelgroep. Naast de toeleiders zelf worden sleutelfiguren ingeschakeld wanneer de benodigde talenkennis voor een bepaalde doelgroep niet aanwezig is binnen het team. Deze worden op basis van een vrijwilligerscontract ingeschakeld.

Binnen dit project wordt sterk gevoeld dat een goede taakafbakening zeer belangrijk is voor de toeleider. De taak is enkel de drempel naar het al uitgebreide bestaande aanbod verlagen. Toeleiders mogen diensten die elders aangeboden worden zoals sollicitatietrainingen niet zelf opnemen. Voor Antwerpen identificeerden we de taakafbakening als een knelpunt. Op basis van de ervaringen in Halle kunnen we aanbevelen de taak van een toeleider te beperken tot toeleider en begeleider. De vindplaatsgerichte toeleider neemt dan het zuivere toeleiden en het aanpakken van de randvoorwaarden op. De bemiddelingstaken kunnen beter overgelaten worden aan gespecialiseerde diensten.

Verder is het hebben van een vaste standplaats waar de doelgroep altijd terecht kan met vragen zeer belangrijk. Het bleek een voordeel dat de vaste standplaats in de gebouwen van vzw PIN gevestigd werd. Deze vzw bestaat al meer dan een decennium, het is een laagdrempelige en gekende locatie voor de doelgroep. Naast de vaste standplaats werken de permanenties bij laagdrempelige organisaties ook zeer goed om de doelgroep te bereiken.

#### Sociaal Investeringsprogramma/SIP- Achter de voordeuraanpak

##### Project

*Het doel van het SIP is de sociaal-economische situatie van de bewoners van een achtergestelde wijk te verbeteren. Het SIP voert de achter de voordeuraanpak uit, een aanpak op maat. Bewonersadviseurs zoeken de bewoners van de wijk thuis op. Per gezin wordt een inventarisatie gemaakt van problemen op verschillende levensdomeinen. De gezinsleden worden voor het oplossen van deze problemen toegeleid naar relevante organisaties, meestal uit de wijk zelf.*

*Concreet wordt er als volgt te werk gegaan. De komst van de bewonersadviseurs wordt aangekondigd via een informatiefolder. Daarna gaat de bewonersadviseur samen met een assistent langs bij de bewoners. Wanneer de bewoners niet thuis zijn wordt een flyer in de bus gestoken met de vermelding dat een adviseur is langs geweest en diens contactgegevens. Per adres wordt tot drie maal toe geprobeerd de bewoners thuis te vinden.*

*In een eerste gesprek wordt per gezinslid naar problemen gevraagd op vlak van taalvaardigheid en integratie; opvoeding, onderwijs en vrije tijd; sociale participatie; werk en inkomen; veiligheid; gezondheid en welzijn; basisvoorwaarden en levensbeschouwing. Door op huisbezoek te gaan kunnen bewonersadviseurs ook zelf problemen spotten (non-verbale communicatie, leefomstandigheden, ...) en de bewoners helpen hun hulpvraag te formuleren. Er worden in principe drie gesprekken per gezin gehouden binnen een periode van één tot twee maanden. De gesprekken kunnen thuis gevoerd worden of in het SIP-kantoor; naar gelang de voorkeuren van de bewoner. Het SIP-kantoor is het centrale aanspreekpunt van het project en bevindt zich in het midden van de wijk. Op verschillende dagen wordt er een spreekuur gehouden door de bewonersadviseurs maar ook door andere organisaties.*

*Om de opgelijste problemen op te lossen verwijzen de bewonersadviseurs de bewoners door naar de juiste instanties. Ze zorgen ervoor dat de vragen van de bewoners op korte termijn in behandeling worden genomen. Met verschillende organisaties zijn hiervoor afspraken gemaakt. Ook zorgen de bewonersadviseurs ervoor dat de werkzaamheden en activiteiten van de betrokken instanties op elkaar zijn afgestemd. Na toeleiding volgt de monitoring of opvolging. De bewonersadviseur neemt op verschillende momenten na toeleiding telefonisch contact op met de bewoners: na twee weken, na een maand en na*



*drie tot zes maanden. Op deze manier probeert men uitval te voorkomen of te remediëren.*

#### Doelgroep

*Alle bewoners van een achtergestelde wijk, het Overtoomse Veld, in Amsterdam.*

#### Uitvoerder

*Stadsdeel Nieuw West, Stad Amsterdam.<sup>19</sup>*

*Het team van SIP bestaat uit een programmamanager, een projectleider, zes bewonersadviseurs, drie assistent-bewonersadviseurs en twee ondersteunende medewerkers. De bewonersadviseurs zijn allen hoog opgeleid en van verschillende etnische afkomst. In het SIP-team is veel kennis van andere talen en culturen aanwezig.*

#### Financiering

*Van 2001 tot 2007 was het SIP een aparte organisatie die gefinancierd werd door het Stadsdeel. Vanaf 2007 werd het SIP opgenomen binnen de diensten van het Stadsdeel.*

#### Locatie

*Overtoomse Veld, stadsdeel Nieuw West, Amsterdam, Nederland.*

#### Periode

*2001-...*

De aanpak van het SIP is massief, integraal, vraag- en gezinsgericht en laagdrempelig. Alle bewoners in de wijk worden benaderd per blok of per straat. Problemen en vragen worden over verschillende domeinen aangepakt. Op basis van iedere individuele situatie en behoefte wordt een op maat gesneden pakket van maatregelen ingezet. De aanpak richt zich op het hele huishouden. Deelname blijft vrijwillig. De bewonersadviseurs hebben een functie als toeleider en als casemanager voor de gezinnen. Bovendien hebben ze ook een signaalfunctie naar de organisaties waarbij de gezinnen in begeleiding zijn toe.

Vanaf 2005 kregen de bewonersadviseurs ook de taak om hiaten in het aanbod van organisaties aan te kaarten. Er werd immers gemerkt dat men moest toeleiden naar een aanbod waar geen vraag naar was. Het formuleren van kritiek werd de adviseurs niet altijd in dank afgenomen. Bovendien werd er weinig verandering teweeg gebracht bij de organisaties. Deze legden de kritiek en adviezen naast zich

<sup>19</sup> Ook in andere stadsdelen worden projecten uitgevoerd in het verlengde van de achter de voordeuraanpak.

neer. Het stadsdeel Slotervaart, nu stadsdeel Nieuw West, de financierende instantie, nam het SIP daarom op in haar werking. Het werd onder gebracht bij het loket Zorg en Samenleving. Doordat vanaf dan de beleidscel van het stadsdeel de door de bewonersadviseurs gesignaleerde hiaten in het aanbod aankaart bij andere organisaties kan er meer invloed uitgeoefend worden. Vooral in verband met het beperken van de wachtlijsten bij sommige organisaties heeft dit effect gehad.

De structuur en het draagvlak die de inbedding bij het stadsdeel betekenden voor het SIP worden door de projectcoördinator als zeer belangrijk gezien. Een ander voordeel van onder gebracht te worden bij het stadsdeel is te situeren op vlak van kennisopbouw. Nieuwe projecten en ontwikkelingen worden doorspeeld aan de bewonersadviseurs door de beleidscel. Bovendien hebben de bewonersadviseurs een groter netwerk van contactpersonen, bij de verschillende diensten van het stadsdeel, om informatie of raad te vragen voor een specifieke case.

Een nadeel van de inbedding in het stadsdeel is de protocollering en standaardisering van de werking van het SIP. Regels werden opgelegd in verband met het aantal keer dat mag worden aangebeld, het aantal gesprekken dat er per adres gevoerd mogen worden, ... Deze standaardisering botst met het maatwerk dat het SIP wil leveren. Beide worden verzoend door de mogelijkheid van het protocol af te wijken mits verantwoording. Deze verantwoording slurpt veel tijd op van de bewonersadviseurs. Een ander nadeel is dat het imago van het stadsdeel, een overheidsdienst, afstraalt op de bewonersadviseurs.

Partnerschappen met andere organisaties werden opgezet voor specifieke projecten. Een voorbeeld is de samenwerking met de Dienst Werk en Inkomen (DWI) van de gemeente Amsterdam voor een pilootproject in verband met toeleiding naar tewerkstelling.<sup>20</sup> Met organisaties waarnaar regelmatig wordt doorverwezen zijn operationele samenwerkingsafspraken gemaakt. Deze samenwerkingsafspraken kunnen inhouden dat een doorverwezen cliënt binnen de twee weken geholpen moet worden of dat een consultant van een externe organisatie mee op huisbezoek gaat wanneer dit voor een specifieke case nodig wordt geacht. Er is intensieve samenwerking met buurt- en zelforganisaties in de wijk onder andere voor wederzijdse doorverwijzingen. Dit wordt als zeer belangrijk gezien door de projectcoördinator. Door deze samenwerking kan er aanvullend gewerkt worden. Bovendien kan het SIP zo een vinger aan de pols houden in de wijk.

De samenwerkingsafspraken werden pas gemaakt nadat het SIP project van start was gegaan en er problemen met doorverwijzingen opdoken. Het succes van de

---

<sup>20</sup> Zeven werkzoekenden werden gedurende zes maanden lang intensief begeleid door een bewonersadviseur. De bewonersadviseur was verantwoordelijk voor het oplossen van de randproblemen en begeleiding, de DWI voor de voorzieningen in verband met opleiding, oriëntatie op de arbeidsmarkt enz. 5 van de 7 werkzoekenden werden aan werk geholpen.

doorverwijzingen en daarmee het succes van het project hing af van de kwaliteit van de dienstverlenende organisaties waarnaar werd doorverwezen. De projectcoördinator ziet het dan ook als een leerpunt om samenwerkingen op te zetten alvorens een dergelijk project van start gaat. In een ander stadsdeel van Amsterdam, stadsdeel Zuid-Oost, heeft men dit succesvol toegepast. Men heeft er ook een stuurgroep waarin de organisaties zetelen waarmee wordt samengewerkt en een projectleider voor het managen van de relaties met partners. Met deze structuur heeft men goede ervaringen.

Het team van bewonersadviseurs en assistenten is zeer divers samengesteld. Het bestaat uit hooggeschoolde mannen en vrouwen van verschillende origine met kennis van verschillende talen. De diversiteit binnen het team maakt het mogelijk om optimaal te kunnen aansluiten bij cliënten en hun problemen. Gesprekken worden in principe in het Nederlands gevoerd maar als dit een probleem blijkt, is er altijd een adviseur of assistent te vinden binnen het team die kan vertalen. Er is bewust de keuze gemaakt om niet te werken met adviseurs woonachtig in de wijk. De bewoners prefereren het hun problemen toe te vertrouwen aan iemand die zich buiten hun breder sociaal netwerk bevindt. De projectcoördinator benadrukt het belang van het inschakelen van 'de juiste mensen' voor het welslagen van het project. Onder 'juiste mensen' verstaat ze mensen die zowel theoretisch onderlegd zijn als kunnen aansluiten bij de cliënten.

Voor de huisbezoeken werkt men met koppels in wisselende samenstelling van telkens een bewonersadviseur en een assistent. Elke bewonersadviseur is verantwoordelijk voor een bepaald gebied in de wijk en voor overleg met andere diensten op wijkniveau. Een assistent heeft geen bepaald gebied onder zijn hoede. Het werken in koppels zorgt voor de nodige flexibiliteit om optimaal aan te sluiten bij de bewoners en op maat te werken. In koppel werken is bovendien nodig voor de veiligheid en is handig voor overleg en onderlinge ondersteuning.

Het team wordt sterk ondersteund. Aan de kennis van de adviseurs wordt naar gelang behoefte gesleuteld door het volgen van cursussen en dergelijke. Er is dagelijks overleg binnen het team. Na elk gesprek is er ruimte voorzien om even te bekomen en te overleggen met collega's. Verder zijn er wekelijkse intervisies om binnen het team te overleggen over specifieke casussen. Met andere organisaties uit de wijk is er maandelijks een overleg waar casuïstieken van bezochte gezinnen besproken worden.

De projectcoördinator duidt opvolging van de cases en registratie aan als belangrijk voor het welslagen van het project. Ook het beschikken over een SIP-kantoor wordt als belangrijk gezien. Er zijn ruimtes om in alle rust en privacy gesprekken te voeren wanneer dit niet bij de bewoners thuis kan. Er wordt spreekuur gehouden door de bewonersadviseurs en andere organisaties. Het is een vast aanspreekpunt waar mensen op eigen initiatief naartoe kunnen stappen. Doordat het

gevestigd is in het midden van de wijk is het project zeer zichtbaar en laagdrempelig voor de bewoners en kan er een vinger aan de pols gehouden worden in de wijk.

In Antwerpen vond in 2005 project X-Stra! plaats met een in zekere mate gelijkwaardige deur-aan-deur aanpak.<sup>21</sup> Een team van vier ambtenaren van de Bevolkingsdienst, de dienst Integrale Veiligheid, de dienst Huisvesting en het OCMW bezochten alle bewoners uit bepaalde wijken. Men registreerde persoonlijke gegevens en problemen op alle vlakken en speelde deze door aan de aangewezen instanties. Dit project was echter zeer controversieel. De huisbezoeken waren in principe vrijwillig en gegevens werden enkel verzameld na schriftelijk akkoord van de bewoner. Wanneer men het team echter niet wilde toelaten werd de wijkagent ingelicht. Verder had het project niet de bedoeling om illegalen op te sporen maar hun aanwezigheid moest wel gemeld worden aan de bevoegde instanties. Het werd dan ook gepercipieerd als een actie om illegalen en illegale praktijken op te sporen eerder dan een actie om de bewoners uit de problemen te helpen. In Nederland blijft deelname volledig vrijwillig, er wordt geen wijkagent ingezet. Aangezien de bewonersadviseurs ondergebracht zijn bij het Stadsdeel hebben ze als ambtenaar meldingsplicht in verband met illegale praktijken. Dit stelt de bewonersadviseur voor een dilemma. Om hier gepast mee om te gaan werd een procedure uitgewerkt. De bewoner wordt gewezen op de illegale praktijk en de mogelijke negatieve gevolgen voor hem bij ontdekking. De bewonersadviseur stelt voor de bewoner te helpen bij het stoppen met de illegale praktijk en de situatie weer recht te trekken. Wanneer de bewoner weigert iets te doen aan de situatie wordt dit besproken op een intervisie. Het is steeds de teamcoördinator die aangifte doet van illegale praktijken, nooit de bewonersadviseur zelf. Doordat men vertrekt vanuit het belang van de cliënt blijven de bewoners het als een positief project zien.

---

<sup>21</sup> Voor dit project was er geen formele samenwerking met de VDAB.



## ***BIJLAGEN***



## **Bijlage 1/ Praktijken uit het buitenland**

### **Projectfiche 1 Welfare-to-Work Grants Program, Verenigde Staten**

#### Project

Het Welfare-to-Work Grants Program subsidieert drie soorten programma's om de moeilijkst bemiddelbare groepen uit de bijstand naar werk toe te leiden. Deze programma's volgen de volgende modellen:

1. Enhanced direct employment models: trajectbegeleiding;
2. Developmental/Transitional Employment models: opleiding en begeleiding op de werkvloer, gesubsidieerde tewerkstelling;
3. Intensive Post-employment skills development models: nazorg en ondersteuning na het vinden van een job.

#### Doelgroep

De moeilijkst bemiddelbare steuntrekkers en 'noncustodial parents', ouders zonder hoederecht over hun kinderen. 70% van de begunstigden moet aan zeer strenge regels voldoen om in aanmerking te komen: men moet een lange termijn steuntrekker zijn en aan minimum twee van drie andere voorwaarden voldoen. Deze voorwaarden zijn een moeilijke werkgeschiedenis, een verslavingsproblematiek, het gebrek aan diploma of lage lees- en rekenvaardigheden. 30% van de begunstigden moet aan minder strenge regels voldoen.

#### Uitvoerder

Uitvoering van programma's door Workforce Investment Boards en non profit organisaties.

#### Periode

1998-2003

#### Outreach initiatieven

Overheidsagentschappen verwezen cliënten door naar de verschillende programma's. Deze doorverwijzingen vielen echter kleiner uit in aantal dan verwacht. De verschillende programma's zijn dan ook aan directe marketing en outreach gaan doen om het vooropgestelde bereik te behalen.



De gebruikte outreach methoden zijn:

- brochures en folders in *Welfare and Workforce Development Offices* (te vergelijken met de Werkwinkel), andere dienstverlenende agentschappen en wijk- en gemeenschapscentra;
- presentaties op welzijnsdiensten en -agentschappen, jobbeurzen, carrière centra en andere;
- boodschappen van algemeen belang bij lokale media.

Voorwaarden voor succes:

- het programma moet een voldoende lange looptijd hebben. Tijdelijke programma's maken het moeilijk om doorverwijzingen te krijgen omdat vele organisaties en agentschappen hun eigen netwerken voor doorverwijzing hebben naar permanente programma's;
- de voorwaarden om aan het programma te kunnen deelnemen mogen niet te strikt zijn;
- om moeilijk bereikbaren toch te bereiken zijn systematische outreach inspanningen en een allesomvattend pakket van diensten nodig.

## **Projectfiche 2 MTC Work Solution's Community Employment Coordinator's Program, Australië**

### Project

Het Community Employment Coordinator's programma is een programma met outreach component dat erop gericht is om de arbeidsmarktparticipatie en tewerkstellingsgraad van voornamelijk jonge Moslims te verhogen. Dit door tewerkstellingsgerelateerde deelname aan activiteiten zoals beroepsspecifieke trainingen, stages en begeleiding te faciliteren en contacten met werkgevers te leggen. Ook worden er door de Community Employment Coordinator's speciaal voor deze doelgroep ontwikkelde workshop gegeven.

### Doelgroep

Jongeren van 16-25 jaar die moslim of aboriginal zijn of van een zogenaamde CALD-background komen; een cultureel en linguïstisch diverse achtergrond.

### Uitvoerder

MTC Work Solutions: een vzw.

### Locatie

Canterbury Bankstown en Macquarie Field.

### Periode

2007-2009 gefinancierd door de overheid.  
2009-2010 ingebed in MTC Work Solutions.

### Voorwaarden voor succes:

- de begeleider/toeleider moet empathisch zijn en de situatie van de jongere kunnen kaderen in zijn sociale achtergrond. Hij moet niet veroordelend zijn;
- de manier van aanpak moet doelgericht, innovatief en rechttoe rechtaan zijn;
- men moet de gemeenschap betrekken en partnerschappen uitbouwen op basis van een *place based approach*. Dit wil zeggen met lokale overheidsinstellingen, NGO's, vzw's, werkgeversorganisaties en andere.

### **Projectfiche 3 Centrelink Community Engagement Officers, Australië**

#### Project

De overheidsinstelling Centrelink, biedt via outreach werkers, zogenaamde 'Centrelink Community Engagement Officers' zijn diensten aan op het vlak van sociale zekerheid, inkomenssteun, tewerkstelling, onderwijs, jeugdzorg aan daklozen en personen die dakloos riskeren te worden.

#### Doelgroep

Daklozen van alle leeftijden

#### Uitvoerder

Centrelink: een one-stop-shop voor overheidsdiensten uit de domeinen onderwijs, sociale zekerheid, jeugd en werk dat opgericht is in 1997. Men werkt samen met een brede waaier aan lokale gemeenschapsorganisaties.

#### Locatie

Verskillende steden in Australië

#### Periode

2010-...

#### Outreach initiatieven

De Centrelink Community Engagement Officers bieden diensten aan de daklozen in hun eigen omgeving. De doelgroep wordt opgezocht en geholpen in locaties zoals centra voor drugs- en alcoholverslaafden, welzijnscentra, slaapplaatsen en opvangcentra voor daklozen, rehabilitatiecentra voor ex-gevangenen, parken, ...

#### **Projectfiche 4 Action Teams for Jobs, Verenigd Koninkrijk**

##### Project

De actie teams bieden flexibele hulp op maat aan personen die niet bereikt worden door het reguliere aanbod. Dit project was de inspiratiebron en voorloper van het Ethnic Minorities Outreach project.

##### Doelgroep

Diegenen die niet door de normale werking van de publieke arbeidsbemiddelingsdienst, Jobcentre Plus, geholpen worden.

##### Uitvoerder

Teams samengesteld uit de Jobcentre Plus werking en teams uit de private sector.

##### Locatie

Verschillende locaties in het Verenigd Koninkrijk.

##### Periode

2000-2007

##### Outreach initiatieven:

- lokale supermarkten;
- evenementen zoals een bingoavond, standjes op jobbeurzen;
- advertenties in lokale media(succesverhalen) radio programma's, nieuwsbrieven van scholen en lokale organisaties;
- advertenties op lokale bussen;
- marketing materiaal en gadgets;
- gerichte mails opgevolgd door een telefoontje;
- flyers gedifferentieerd naar doelgroep;
- kerstkaarten getekend door lokale schoolkinderen;
- sponsoring van voetbalteams, lokale scholen, en dergelijke;
- koffie ochtenden;
- evenementen voor het goede doel organiseren;
- evenement om 1000<sup>ste</sup> cliënt die werk gevonden heeft te vieren;
- evenementen voor specifieke doelgroepen zoals voor alleenstaande ouders waar er animatie voorzien wordt voor de kinderen.

Voorwaarden voor succes:

- het gebruik van succesverhalen in reclame wordt zeer positief geëvalueerd;
- het is belangrijk om te adverteren en reclame te maken voor het lokale team, de lokale werking en niet voor de algemene werking, het project in zijn geheel;
- de locatie waar het team wordt ondergebracht in de wijk is van groot belang. Deze moet zichtbaar en vlot bereikbaar zijn;
- het is van belang niet (te sterk) met Jobcentre Plus geassocieerd te worden. Het is dan ook best om de werking niet onder te brengen in de gebouwen van Jobcentre Plus;
- voor de partnerschapswerking met Jobcentre Plus is het belangrijk dat er workshops gegeven worden om de Jobcentre Plus medewerkers bewust te maken van wat de Action Teams precies doen. Het is duidelijk te maken dat hun werking complementair is aan de reguliere werking zodat het duidelijk is dat de Action Teams een toegevoegde waarde bieden voor sommige cliënten. Er wordt op aangedrongen dat de medewerkers van Jobcentre Plus punten krijgen voor doorverwijzingen naar de Action Teams;
- wat interessant is binnen dit project is dat er één team (dat als case study werd gebruikt) ondervond dat hun werknemers te weinig tijd hadden om aan outreach én begeleiding te doen. Er bleef te weinig tijd over om aanwezig te zijn in de gemeenschap. Dit team heeft daarom een aantal 'engagement consultants' aangenomen om het outreachend werk te doen. In de evaluatie van het Partners Outreach for Ethnic Minorities project blijkt een dergelijke aanpak niet succesvol te zijn.

**Projectfiche 5 Ethnic Minorities Outreach (EMO), Verenigd Koninkrijk**Project

De initiatieven van het Ethnic Minorities Outreach-project werden uitgevoerd door private aanbieders in partnerschap met Jobcentre Plus. Ze werden ingebed in de gemeenschappen van etnische minderheden. De initiatieven zijn onder te verdelen in drie soorten: Outreach based provision, employer focused provisions en positive action training.

Doelgroep

Verskillende etnische gemeenschappen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt: Chinese, Indische, Pakistaanse, Afrikaanse, Turkse, Koerdische. Ook werden er velen bereikt die nog nooit in contact waren geweest met Jobcentre Plus, vooral Indische en Pakistaanse huisvrouwen.

De deelnemers waren in drie groepen te verdelen: diegenen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, een kleine afstand en een tussengroep.

Uitvoerder

Teams uit de private sector.

Locatie

Groot Londen, de West Midlands, West Yorkshire, Groot Manchester, en de East Midlands.

Periode

2002-2004

Outreach initiatieven:

- mensen ontmoeten in hun normale activiteiten: gemeenschapscentra, tempels, moskeeën, coffeeshops, markten, een straat waar Chinese families winkelen in het weekend, op de bus, enz.;
- huisbezoeken voor personen van wie men weet dat ze voldoen aan de deelnamecriteria maar die niet reageren op schriftelijke communicatie.
- internet en sms'jes om vacatures te verspreiden;
- Aziatisch Tv-netwerk en lokale radiostations om reclame te maken voor projecten;

- een wekelijks radioprogramma;
- flyers en brochures in de taal van de doelgroep;
- het uitdelen van folders en het voorzien van infostandjes op *Melas*, jaarlijkse feesten of markten. *Melas* zijn in de eerste plaats feesten en een sociaal evenement maar het zijn eveneens informele markten voor lokale bedrijfjes en gemeenschapsorganisaties.

De projecten die werken met de doelgroep met de grootste afstand tot de arbeidsmarkt gebruiken een *softly-softly* of indirecte aanpak. Een voorbeeld van activiteiten volgens deze aanpak is een opendeur gericht op vrouwen met therapeuten die alternatieve geneeskunde therapieën aanboden en schoonheidsspecialisten. Verder werden er ook stalletjes geplaatst die info over trainingsmogelijkheden in de buurt aanboden. Een ander voorbeeld is een evenement gericht op jongeren dat doorging in een populaire concertzaal waar men een debat organiseerde over drugs en wapenbezit. Tewerkstellingsonderwerpen werden pas aangebracht eens de jongeren geïnteresseerd en betrokken waren in het debat.

#### Voorwaarden voor succes:

- het is van belang dat de vindplaatsgerichte werkers een goede kennis hebben van de etnische gemeenschappen en hun subgroepen;
- kennis van de taal van de doelgroep is ook een succesfactor;
- de administratieve lasten mogen niet te groot zijn;
- de voorwaarden om in aanmerking te komen voor het programma mogen niet te streng zijn want het is bij outreach activiteiten vaak moeilijk te verantwoorden dat men sommigen moet uitsluiten;
- het is belangrijk om bij outcome-financiering de streefcijfers van het aantal personen dat men aan het werk moet krijgen niet te hoog legt. Anders loopt men het risico dat diegenen met de grootste afstand tot de arbeidsmarkt uit de boot vallen;
- het project moet voldoende bekend zijn om samenwerking met andere partners te bevorderen;
- de locatie van de projecten is van groot belang. Het is aan te raden het gebouw te delen met organisaties die met een gelijkaardige doelgroep werken. Een ander voorbeeld van een goede locatie is op een route van een gratis busverbinding. Door met een heel opvallende gevel met reclame te werken maakt men optimaal gebruik van de passage;
- wanneer men werkt met verschillende etnische gemeenschappen is het belangrijk dat het kantoor neutraal, inclusief en professioneel ingericht is. Het professionele is ook van belang naar potentiële werkgevers toe.

**Projectfiche 6 Partners Outreach for Ethnic Minorities (POEM), Verenigd Koninkrijk**Project

Het POEM-project verzorgde intensieve trajectwerking voor moeilijk bereikbaren uit etnische minderheidsgroepen.

Doelgroep

Inactieven die niet bij Jobcentre Plus ingeschreven staan, vrouwen met barrières naar de arbeidsmarkt toe uit etnische minderheden; vooral Somaliërs, Pakistanen en Bangladezen.

Uitvoerder

Teams uit de private sector.

Sommige POEM-centra hadden een formeel contract met andere providers om het outreachwerk in onderaanbesteding te doen, dit bleek niet succesvol.

Locatie

Londen, Birmingham, Bradford, Leicester, Manchester.

Periode

2007-2009

Outreach initiatieven:

- publiciteit in shopping centra, supermarkten, bibliotheken, scholen, moskeeën, dokterspraktijken, centra voor volwassenenonderwijs;
- standjes op lokale evenementen: jobbeurzen, familiedagen enz.;
- flyers en dergelijke in andere talen, uitdelen van freebies zoals sleutelhangers, tassen, en dergelijke op evenementen;
- deur-aan-deur aanpak;
- gebruik van lokale media;
- een busje dat op alle lokale evenementen aanwezig was als standje en rondreed in de wijken. In het busje is er plaats om advies en oriëntatie sessies te geven. Na verloop van tijd werd het busje algemeen herkend en kwam men spontaan om informatie vragen;



- het dragen van een trui met slogan: 'POEM, are you looking for work or training, talk to me' op evenementen en andere plaatsen;
- het aanmoedigen van deelnemers om hun omgeving te vertellen over het programma. Deze strategie bleek zeer belangrijk op lange termijn voor toeleiding naar het project;
- informele contacten en samenwerking met gemeenschapsorganisaties.

Sommige providers varieerden hun aanpak naargelang de schoolvakanties: dan werd er meer ingezet op aanwezig zijn op recreatieve evenementen in de gemeenschap.

Voorwaarden voor succes:

- om het vertrouwen van de doelgroep te winnen is het van belang dezelfde taal te spreken en van dezelfde etnische gemeenschap te zijn;
- in sommige gemeenschappen is het ook van belang dat de vindplaatsgerichtwerker van hetzelfde geslacht is;
- het betrekken van de man is voor sommige gemeenschappen van belang. Hierbij is het wederom van belang dat men de culturele achtergrond van de doelgroep grondig kent om op een goede manier te kunnen uitleggen waarom deelname aan het programma belangrijk of nuttig is voor vrouwen;
- partnerschappen met lokale organisaties uit de gemeenschappen zelf zijn cruciaal voor toeleiding en als geschikte plaats om aan vindplaatsgericht werken te gaan doen. Vooral in wijken waar de doelgroep minder geconcentreerd is, is het van belang om op evenementen, en bij organisaties aanwezig te zijn die specifiek op een etnische minderheid gericht zijn;
- persoonlijke begeleiding op maat is cruciaal.

## Projectfiche 7 City Strategy Program, Verenigd Koninkrijk

### Project

Het City Strategy program is erop gericht werkloosheid en armoede in grootstedelijke context te bestrijden door lokale instituties te *empoweren* om lokale oplossingen te ontwikkelen. Deze strategie is gekaderd in hervorming van het welzijnsbeleid om op het lokale niveau antwoorden te kunnen bieden. Ze is gebaseerd op het idee dat lokale partners meer kunnen bereiken als ze hun inspanningen op elkaar afstemmen en combineren. Daarom worden er consortia gevormd door lokale partners die de ruimte krijgen om innovatieve ideeën uit te testen. De lessen die uit deze ervaringen worden getrokken worden gedeeld via een Learning Network.

Voor elke wijk afzonderlijk wordt een businessplan opgesteld om de doelgroep, hun problemen en de strategie om deze aan te pakken. Dit op basis van administratieve data, onderzoek en kennis van lokale partners. Ook wordt een vergelijking gemaakt met andere wijken om te kijken waar de aandachtspunten en barrières voor de specifieke wijken liggen. Hieraan wordt een actieplan gekoppeld. Daarin worden de barrières aangeduid die zullen worden aangepakt (bijvoorbeeld gebrek aan infrastructuur om trainingen te geven in lokale gemeenschapscentra, gebrek aan kennis van het bestaand aanbod bij de doelgroep, gebrek aan kinderopvang, ...). Ook de bestaande initiatieven in de wijk en de nog niet ingevulde noden worden in kaart gebracht.

### Doelgroep

Moeilijk te helpen groepen: volwassenen zonder of met lage kwalificaties, alleenstaande ouders, werkloze ouders, etnische minderheden, 50+ers, ex-criminelen, drugs- en alcoholverslaafden, personen met mentale en psychische problemen, jongeren en in het bijzonder jongeren die behoren tot de zogenaamde 'NEET-categorie' (Not in Employment Education are Training) en 'Care leavers': jongeren die hun pleeggezin verlaten.

### Uitvoerder

*Consortia van lokale partners:* de structuur van deze consortia werd niet opgelegd, ze zijn dan ook zeer verschillend in opzet en samenstelling. Vooral partners uit de publieke sector zijn goed vertegenwoordigd: lokale autoriteiten, regionale of nationale overheden, Jobcentre Plus (de plaatselijke VDAB). De private en not for profit sector zijn in mindere mate vertegenwoordigd: lokale kamers van koophandel, regionale ontwikkelingsagentschappen, onderwijsinstellingen voor voortgezette opleidingen, werkgeverscoalities, vertegenwoordigers van vakbonden, de gemeenschap en de vrijwilligerssector. Binnen deze consortia wordt een bestuursgroep en een groep of commissie voor het operationeel management aangesteld.

De consortia kunnen de uitvoering van acties en projecten tenderen naar aanbieders uit de privé- en not for profit sector die al dan niet in de consortia zetelen.

#### Locatie

15 City Strategy Pathfinder areas in Engeland, Schotland en Wales: Birmingham Coventry en Black County; Blackburn; Dundee; East London; Edinburgh; Glasgow; Greater Manchester; Heads of the Valleys; Leicester; Merseyside; Nottingham; Rhyl; South Yorkshire; Tyne en Wear; West London.

#### Periode

2007-2011

#### Outreach initiatieven:

- outreach werkers spreken potentiële cliënten aan in scholen, kinderopvang, sociale woonblokken, ...
- jobbeurzen in de wijken zelf organiseren om diegenen te bereiken die zich niet comfortabel voelen buiten hun bekende omgeving;
- *Taster days* gelinkt aan cursussen, trainingen en jobs;
- evenementen die niet meteen iets met werk te maken hebben zoals een voetbaltoernooi, uitstappen, kooklessen, waar men aanwezig is om mensen te informeren over initiatieven;
- specifieke projecten voor bepaalde doelgroepen, bijvoorbeeld specifiek voor jongeren;
- deur-aan-deur aanpak. In sommige gevallen identificeert men straten met een hoge concentratie van potentiële cliënten op basis van de gegevens van instanties die zich bezig houden met sociale huurders.;
- gebruik van lokale sleutelfiguren en rolmodellen om te helpen bij toeleiding of om echt ingeschakeld te worden als toeleider, de zogenaamde *Community-based key workers*;
- gebruik van partners die al kennis en expertise hebben over het werken met een bepaalde doelgroep. Ook partners die diensten aanbieden buiten het domein van werk en opleiding of training: samenwerken met outreach diensten in gesubsidieerde woningen, het plaatsen van een engagement advisor in een politiebureau. In deze organisaties kan het thema werk als een prioriteit ingebouwd worden. Een voorbeeld: *Focused Partnerships initiatives* in Blackburn. Er werden ronde tafel gesprekken met verschillende agentschappen gehouden om verantwoordelijkheden te alloceren om 89 lange termijn werklozen te helpen met hun noden die geïdentificeerd werden door persoonlijke interviews;
- *Single Points of access*: in Oost-Londen. Deze zijn vergelijkbaar met de Werkwinkels ingebed in de wijken.

**Projectfiche 8 Acumen Development Trust, Verenigd Koninkrijk**Project

Acumen Development Trust heeft zich als doel gesteld de kloof tussen de publieke arbeidsbemiddelingsdiensten en lokale gemeenschappen te overbruggen door mensen toe te leiden naar werk, ondernemersschap en onderwijs.

Men beschikt over een Employment Team dat gratis informatie, advies en begeleiding verschaft.

Doelgroep

Werklozen

Uitvoerder

Acumen Trust is een vzw. Acumen Trust heeft een netwerk, *The Aim High Network*, van lokale partners opgezet die werken rond de thema's werk en opleiding.

Locatie

Easington District

Periode

2003-...

Outreach initiatieven:

- het *Employment Team* werkt vanuit gemeenschapscentra;
- leuke en informele activiteiten voor de doelgroep en hun familie zoals 'family fun days', een modeshow, informatieve en leerrijke bezoeken voor gezinnen, proefsessies van alternatieve therapieën zoals reiki, Indische hoofdmassage en reflexologie, knutselen, juwelen maken, ...
- wekelijkse activiteiten voor focus groepen met als doel hun zelfvertrouwen op te krikken.

## **Projectfiche 9 Sociaal Investeringsprogramma (SIP), Nederland**

### Project

Het doel van het SIP is de sociaal-economische situatie van de bewoners van Overtoomse veld, een achtergestelde wijk met hoge concentratie aan allochtonen te verbeteren. Per woningcomplex zoeken bewonersadviseurs de bewoners thuis op. Per adres wordt een inventarisatie gemaakt van de situatie en problemen op de volgende dimensies: taalvaardigheid en integratie; opvoeding, onderwijs en vrije tijd; sociale participatie; werk en inkomen; veiligheid; gezondheid en welzijn; basisvoorwaarden en levensbeschouwing. Problemen kwamen het meest voor in de domeinen werk en inkomen, gevolgd door onderwijs, opvoeding en vrije tijd. Om deze problemen op te lossen leiden bewonersadviseurs de bewoners toe naar de juiste instanties en zorgen ze ervoor dat de vragen van de bewoners snel in behandeling worden genomen. Ze hebben een functie als toeleider en als casemanager voor de gezinnen. Ze zorgen er verder voor dat de werkzaamheden en activiteiten van de betrokken instanties op elkaar zijn afgestemd. Ze herstellen ook contacten tussen bewoners en instanties indien deze verstoord zijn.

### Doelgroep

Alle bewoners van een achtergestelde wijk, het Overtoomse Veld in Amsterdam.

### Uitvoerder

Stadsdeel Nieuw West, Stad Amsterdam.<sup>22</sup>

Het team van SIP bestaat uit een programmamanager, een projectleider, zes bewonersadviseurs, drie assistent-bewonersadviseurs en twee ondersteunende medewerkers. De bewonersadviseurs zijn allen hoog opgeleid en van verschillende etnische afkomst. In het SIP-team is veel kennis van andere talen en culturen aanwezig.

### Locatie

Overtoomse veld, stadsdeel Nieuw West, Amsterdam, Nederland.

### Periode

2001-...

---

<sup>22</sup> Ook in andere stadsdelen worden projecten uitgevoerd in het verlengde van de achter de voordeuraanpak.

Outreach initiatieven:

- huis-aan-huis benadering;
- één centraal aanspreekpunt: het SIP-kantoor in het midden van de wijk waar een aantal organisaties, trajectbegeleiding voor jongeren, de formulierenbrigade en de frontoffice van de maatschappelijke dienstverlening van een welzijnsorganisatie - een spreekuur hebben;
- methodiek:
  - *massief*: alle bewoners in de wijk worden benaderd per blok of per straat;
  - *vraaggericht*: op basis van iedere individuele situatie en behoefte wordt een op maat gesneden pakket van maatregelen ingezet. Deelname blijft ook vrijwillig;
  - *integraal*: problemen en vragen worden over verschillende domeinen aangepakt;
  - *gezinsgericht*: de aanpak richt zich op het hele huishouden.

Voorwaarden voor succes:

- op maat kunnen werken is de meerwaarde van een toeleidingsproject. De nodige flexibiliteit in de werking van het project is belangrijk om dit te kunnen garanderen;
- structuur en draagvlak binnen de organisatie zijn belangrijk om een goede werking te garanderen;
- een goede opvolging en monitoring van de cliënt na doorverwijzing is belangrijk om uitval te voorkomen;
- een goede registratie is belangrijk voor evaluatie;
- de juiste mensen inschakelen is cruciaal. Dit zijn mensen die zowel theoretisch onderlegt zijn als de juiste attitudes hebben om te kunnen aansluiten bij de cliënten;
- de persoonlijke inzet van de bewonersadviseurs is van groot belang voor het welslagen van het project maar men blijft uiteindelijk afhankelijk van de goede wil en professionele kwaliteit van de bestaande instellingen. Het kunnen beïnvloeden van het aanbod en de werking van de organisaties waarnaar men doorverwijst is belangrijk voor een duurzame oplossing van de problemen van de cliënten. Dit kan via operationele samenwerkingsafspraken en partnerschappen.

**Projectfiche 10 Ambulant Jongerenwerk Amersfoort, Nederland**Project

Het project Ambulant Jongerenwerk Amersfoort is erop gericht werkloosheid, schooluitval en criminaliteit bij Antilliaanse jongeren te bestrijden. Men vertrekt vanuit de dimensie vrijetijdsbesteding en werkt samen met partners voor een doelgroepanalyse.

Doelgroep

Antilliaanse jongeren van 12 tot 23 jaar. De doelgroep is uitgebreid naar andere etniciteiten omdat het moeilijk was om jongeren te weigeren.

Uitvoerder

Stichting Welzijn Amersfoort

Locatie

Amersfoort

Periode

2005-2008

Outreach initiatieven

Men werkt vindplaatsgericht, ontmoet de jongeren op straat en op activiteiten die men organiseert om de jongeren te binden aan het project. Men doet hiervoor beroep op sleutelfiguren uit de gemeenschap of op de jongeren zelf.

## **Projectfiche 11 Mentoraat voor Jongeren, Nederland**

### Project

Het Mentoraat voor jongeren probeert het aantal jongeren die zonder startkwalificatie de arbeidsmarkt betreden terug te dringen. De Mentoren proberen de jongeren (terug) te leiden naar werk, school of een reïntegratietraject. Men probeert een brug te vormen tussen straat en loket.

### Doelgroep

Jongeren ouder dan 16, die zonder startkwalificatie dreigen uit te vallen uit het onderwijs.

### Uitvoerder

Het mentoraat is een initiatief van Stichting West, Stichting DISCK en de Stichting Ontwikkelbank Centrum. Het mentoraat heeft een team van vier mentoren.

### Locatie

Rotterdam – Delftshaven. Een wijk met een hoge concentratie aan werklozen en allochtonen.

### Periode

2005-...

2005-2007 als EQUAL-project daarna voortgezet.

In 2007 is er ook een Mentoraat 16- gestart; in 2009 een coaching-programma voor jongeren met een diploma van het voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs die dreigen uit te vallen tijdens hun opleiding in het middelbaar beroepsonderwijs.

### Outreach initiatieven:

- één centrale uitvalsbasis voor de mentoren die ook aantrekkelijk is voor de jongeren;
- de mentoren laten zich regelmatig zien op locaties waar jongeren komen;
- er worden kaarten, flyers, folders en dergelijke verspreid op plaatsen waar de jongeren veel komen;
- deur-aan-deur acties: Het Stedelijk Meld- en Coördinatiepunt voert in de deelgemeenten van Rotterdam periodiek zogeheten *loopacties* uit, waarbij aan de



hand van beschikbare registraties getracht wordt schoolverlaters thuis op te zoeken;

- debatten: het Mentoraat heeft twee debatten georganiseerd met jongeren over werk en scholing;
- het uitbouwen van een breed netwerk van organisaties en instellingen;
- men werkt met partnerschappen (met een aantal Stichtingen en de politie) om de doelgroep in kaart te brengen en om een gezamenlijke aanpak te bepalen;
- er worden afspraken gemaakt met scholen om risico jongeren door te seinen.

Men probeert uitval te voorkomen door groepsactiviteiten te organiseren. Deze activiteiten binden de jongeren aan het Mentoraat, zolang zij nog niet kunnen starten met een opleiding. Een aantal activiteiten zijn:

- *Radio Realness*: jongeren die een radioprogramma maken over werk en scholing dat wordt uitgezonden op een populaire jongerenzender;
- *Het Mediaproject*: het maken van een videoclip en digitale CV;
- *pimp my scooter*: een creatief project waar jongeren oude scooter kunnen opknappen;
- beroepenoriëntatie door bedrijfsexcursies.

## **Projectfiche 12   Pilot vindplaatsgericht werken en Integrale werving Deventer, Nederland**

### Project

Het doel van deze pilot is het ontwikkelen van integrale wervingsstrategieën en wervingsactiviteiten in het kader van het participatiebudget dat dient voor reïntegratie of activering, integratie of inburgering en educatie of volwassenenonderwijs. Men wil deze domeinen 'ontschotten'. Men wil daarom:

- participatiebehoefte leren signaleren;
- onderzoeken op welke wijze doorverwijzing methodisch kan worden ingericht;
- onderzoeken op welke wijze de overdracht van reeds bestaande informatie plaats vindt;
- een interne en externe digitale en praktische sociale kaart opzetten van activiteiten en middelen die als uitgangspunt moet dienen om vindplaatsen en werving zichtbaar te maken voor iedereen;
- een portfolio handboek ontwikkelen met definities.

### Doelgroep

Personen die gere-integreerd moeten worden op de arbeidsmarkt, die moeten integreren of inburgeren of die zouden kunnen gebruik maken van faciliteiten voor volwassenenonderwijs.

### Uitvoerder

Een samenwerkingsverband van partners die lokaal aanwezig zijn. De gemeente werkt samen met een aantal externe partners die werken met een systeemgerichte aanpak: die een analyse maken van de situatie en omgeving van de cliënt op verschillende domeinen. Deze partners werken rond schooluitval, participatie, activering, scholing, werk, ondernemerschap en het vergroten van de leefbaarheid in buurten.

### Locatie

Gemeente Deventer - Rivierenwijk

### Periode

2008-2010

2008: voorbereidende fase

2009: actieve pilot fase

2010: afronding, evaluatie en voorbereiding voor uitrol naar de rest van de gemeente

#### Outreach initiatieven

Men wil burgers vinden op vindplaatsen en ze dan ook actief en integraal gaan werven over verschillende domeinen heen. Dit wordt niet gedaan door een nieuwe organisatie maar door een samenwerkingsverband van partners die al aanwezig zijn in de wijk en die op verschillende domeinen werken: schooluitval, participatie, activering, scholing, werk, ondernemersschap en het vergroten van de leefbaarheid in buurten.

## Bijlage 2/ Employability Pathway

	Employability Pathway Stage	Examples of typical Activity
<i>Pre-work stages</i>	Initial Assessment/Engagement	Assessment of where client should move to on pathway; Registration; Completion of Individual Action Plan identifying client specific barriers and agreeing action to address these
	Positive Activity	Referral to specialist intervention to tackle barriers identified in Action Plan; Evidence of attendance at first session of specialist intervention; Examples of interventions - ESOL; Literacy/ Numeracy; Money/Debt advice; Confidence building; Motivation
	Early Work Prep.	Clients will not be 'job ready', but will be ready to begin looking at the skills required to jobsearch. Activities likely to be employed at this step are: CV preparation; Mock Applications; ILM applications and general Careers Guidance
	Later Work Prep.	Clients will be considered Work-Ready and may also explore activities which will increase their chances of employment e.g. college/ training. Examples of activity at this step are: Jobsearching; Completing formal applications; Mock Interviews
<i>In work</i>	Job outcome	Client must achieve a job outcome which is 16+ Hours Per Week
<i>Post-work stages</i>	Early work support (13 weeks)	Clients will be settling into the world of work. Examples of assistance which may be required at this step are: Financial assistance until the first wage (for travel/clothing etc); Childcare assistance; General guidance and support in acclimatising to the world of work
	Later Work support (26 weeks)	Clients will have reached the 26 week stage of their employment and may require assistance in overcoming a specific barrier which was identified further back on the pathway
	In work training	Clients who achieve this stage will have been supported to undertake training whilst in work. The training must be additional to the job requirements - not purely part of the induction or essential to the job; Training should be Certificated Also acceptable are modules which make up part of a more in-depth qualification
	Career progression	Clients will have been supported in considering and achieving some kind of progression within their employment. For example, moving from a Part/Time to Full/Time contract; Gaining promotion; temporary to permanent contract



## BIBLIOGRAFIE

- Aston J., Bellis A., Munro M., Pillai R. & Willison R. (2009), *Evaluation of Partners Outreach for Ethnic Minorities (POEM): Interim report*, Department for Work and Pensions Research Report, No 56, 210 p.
- Baert T. & Baert H. (2004), *Adventure@work (ESF-EQUAL)*. *Werk met jongeren: find bind mind methodiek*, Bostyn, Brussel.
- Barnes H., Hudson M., Parry J., Sahin-Dikmen M., Taylor R. & Wilkinson D. (2006), *Ethnic Minority Outreach: An evaluation*, Research Report No 229, 242 p.
- Berenschot R., van Hoof M. & De Rover S. (2008), *Erop af! Outreachend werken bij de sociale dienst*, Postacademische leergang Divosa IV. Divosa.
- Casebourne J., Davis S. & Page R. (2006), *Review of Action Teams for Jobs*, Department for Work and Pensions, Research Report No 328, 160 p.
- Castermans E. (2004), 'Vindplaatsgericht werken. Alle FAQ's op een rijtje.', *Krax, vakblad van het jeugdwerk*, jrg. 4, nr. 3.
- Corteebeek V., Struyven L. & Wets J. (2000), *Toeleiding of omleiding? Het toeleidingsprobleem volgens de organisaties in het werkveld*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- Crighton M., Turok I. & Leleux C. (2009), 'Tensions in Localising Welfare to Work to Britain's Cities', *Local Economy*, vol. 24, nr. 1, 46-67 p.
- De8 vzw (2006), *Rapport op stap naar werk: vrijetijdsspoor*, Antwerps Minderheden Centrum, De8 vzw, Antwerpen.
- De8 vzw & Dienst Sociale Cohesie (2009), *Troeven en valkuilen van allochtone toeleiding naar werk. Een weergave van drie jaar allochtone toeleiding in Antwerpen (PRS, VTGA, ACC en SPT)*, Antwerps Minderheden Centrum, De8, Antwerpen.
- Dewaele C. (2009), 'Outreachend werken: straathoekwerk wijst de weg'. *POW Alert*, vol. 35, nr. 2.
- Dewson S., Davis S. & Casebourne J. (2006), *Maximising the role of outreach in client engagement*, Department for Work and Pensions, Research report No 326, 54 p.
- Dogan G., Van Dijke A. & Terpstra L. (2000), *Wie zijn er 'moeilijk bereikbaar'? Aanknopingspunten voor ondersteuning en begeleiding van 'moeilijk bereikbare' gezinnen en jongeren*. Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn, Utrecht.
- Duffill C. & Hurrell D.L. (2006), 'Full Employment, a New Deal for Welfare and the Cities Strategy ... the Story so Far', *Local Economy*, vol. 21, no. 4, 429-438 p.

- Fransen G. (2005), 'Groen licht voor huisbezoek Antwerpen', *De Standaard*, 12 oktober 2005.
- Fransen G. (2005), 'Huiscontroles Antwerpen zoeken ook illegalen', *De Standaard*, 4 november 2005.
- Gemeente Amsterdam (2009), *Burgerjaarverslag Slotervaart*, [http://www.nieuwwest.amsterdam.nl/bestuur\\_en/deelraad/meer\\_informatie/burgerjaarverslagen?ActItnIdt=30844](http://www.nieuwwest.amsterdam.nl/bestuur_en/deelraad/meer_informatie/burgerjaarverslagen?ActItnIdt=30844) (januari 2010).
- Gemeente Deventer (2009), *Pilot vindplaatsgericht werken en Integrale werving*, Plan van aanpak, Gemeente Deventer.
- Glazer B.G. & Strauss A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine, New York.
- Goussey B. (2009), *Van over naar met. Een participatief proces over hulpverlening in Leuven*, RISO Vlaams Brabant.
- Green A.E., Adams D. & Hasluck C. (2010), *Evaluation of Phase 1 City Strategy*, Department for Work and Pensions, Research Report No 639, 178 p.
- Inhoudelijke Cel Stad Antwerpen (2008), *Een job dat verdient Respect!*, Nota Antwerps Jeugdwerkplan ANTWERK, Antwerpen.
- JES (2009a), *Verslag JES Congres 'Bouwstenen voor een geïntegreerd stedelijk jeugdbeleid'*, 13 november 2009, JES, Antwerpen, <http://www.jes.be/algemeen/expertiseBasis.php> (januari 2010).
- JES (2009b), *Werkingsverslag 2009: arbeidscompetentiebegeleiding in Jongeren Competentiecentra*, JES vzw.
- Kroon P.L.A., Renooy P.H. & Scholten P. (2007), *Sociaal Investeringsplan Slotervaart eindrapport*, Regioplan Beleidsonderzoek, Amsterdam.
- Meadows P. (2008), *Local initiatives to help workless people find and keep paid work*, Joseph Rowntree Foundation, York.
- Metaal S., Delnoij M. & Duyvendak J.W. (2006), *Een Amsterdamse benadering. Vooruitkomen, samenleven en thuis voelen in Nieuw West*, Bureau Parkstad Gemeente Amsterdam, Amsterdam.
- Nolens D., Debruyne K., De Vaal D. & Frederix S. (2008), *10 jaar jongerencoaching. Hoe de slaagkansen van leerlingen verhogen?*, Antwerps Minderheden Centrum, de8 vzw.
- North D., Syrett S. & Etherington D. (2009), 'Tackling concentrated worklessness: integrating governance and policy across and within spatial scales', *Environment and Planning C: Government and Policy*, vol. 27. p. 1022-1039.
- Radin B.A. (2007), 'The instruments of Intergovernmental management', in G.B. Peters, J. Pierre, *The Handbook of Public administration*, Sage publications, 365-376 p.
- Samenlevingsopbouw Antwerpen Stad (2009), *Jaarverslag 2009*, <http://www.riso-antwerpen.be/over-ons/meerjarenplanning/jaarverslag-310.aspx> (juli 2010).
- Smith Nightingale D., Pindus N. & Trutka J. (2002), *The Implementation of the Welfare-to-Work Grants Program*, Mathematica Policy Research Inc., The Urban Institute, Princeton.

- Stad Antwerpen Sociale Zaken & OCMW Antwerpen (2008), *Lokaal Sociaal Beleidsplan 2008-2013*, Stad Antwerpen Sociale Zaken & OCMW Antwerpen, <http://www.antwerpen.be/eCache/ABE/16/103.Y29udGV4dD04MDM0MTA2.html> (juli 2010).
- Struyven L., Heylen V. & Van Hemel L. (2009), *De (nog) niet bemiddelbaren: een verloren groep op de Antwerpse arbeidsmarkt?*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- Tilbuscher J. (2007), *Mentoraat voor Jongeren: tussen straat en loket*. Rotterdam 2005-2007, in kader van het Equalproject ESF, Ontwikkelingsbankcentrum, Rotterdam, [http://www.ontwikkelbank.nl/index.php?option=com\\_content&view=frontpage&Itemid=1](http://www.ontwikkelbank.nl/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1) (januari 2010).
- Van Dalen J. (2009), 'Ketens en Conditie's', in H. Van Duivenboden M. van Twist M. Veldhuizen & R. In't Veld (2000), *Ketenmanagement in de publieke sector*, Lemma, Utrecht, p. 39-56.
- Van der Aa A. & Konijn T. (2004), *Keten, ketenregisseurs en ketenontwikkeling. Het ontwikkelen van transparante en flexibele samenwerkingsverbanden in netwerken*, Lemma, Utrecht.
- Van Doorn L., van Etten Y. & Gademan M. (2008), *Outreaching werken. Handboek voor de werkers in de eerste lijn*, Uitgeverij Coutinho, Bussum.
- Van Hemel L., Champetier B., Struyven L., Van der Borght Y. & Franssen A. (2008), *Startbanen op de werkvloer van de grootsteden: evaluatie van de startbanen van het grootstedenbeleid 2003-2007*, POD Maatschappelijke Integratie, Brussel.
- Van Hemel L., Darquenne R., Struyven L., Van der Borght Y. & Franssen A. (2009), *Een andere kijk op hardnekkige jeugdwerkloosheid: Aanbevelingen en succesfactoren bij de inschakeling van laaggeschoolde jongeren*, K. Boudewijnstichting, Brussel.
- Van Parys L. & Struyven L. (2010), *Ongepaste vraag of ongepast aanbod? Eindrapport evaluatieonderzoek 'experimenten moeilijk bereikbaren in het kader van het Jeugdwerkplan'*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- VDAB (2009), *Verslag studiedag Kansmakers 'Anders toeleiden naar werk'*, VDAB, Antwerpen.
- VDAB Studiedienst (2009), *Kansengroepen in kaart. Allochtonen op de arbeidsmarkt*, Brussel, VDAB.
- VESOC (2005), *VESOC-nota Jeugdwerkloosheid*, [http://www.sln.be/documenten\\_nieuw/beleidsinformatie\\_jeugdwerkloosheidsplan.html](http://www.sln.be/documenten_nieuw/beleidsinformatie_jeugdwerkloosheidsplan.html) (oktober 2009).